

Vânia Jorge Gonçalves

PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE CANOAGEM

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e
Marketing

Orientador: Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca

Coorientador: Professor Doutor Jorge Esparteiro Garcia

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2022

Declaração de honra

Eu, Vânia Jorge Gonçalves, abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211240034, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28/02/2022

Vânia Jorge Gonçalves

“Todos comunicamos – mesmo quando nada falamos ou escrevemos! Fazemo-lo nas nossas vidas pessoal, familiar, social, política e organizacional. Comunicamos até com nós próprios – e nem sempre nos compreendemos! Somos, por natureza, animais sociais, pelo que necessitamos de comunicar mesmo quando não temos nada de ‘relevante’ a exprimir”
(Rego, 2007, p.24).

AGRADECIMENTOS

Devemos, primeiro, encontrar o problema e depois encontraremos uma forma de o resolver.

A conclusão deste projeto representa muito mais que a finalização de um trabalho. Representa mais uma etapa alcançada no meu caminho. Algo que me propus concretizar, sem saber bem como o iria conseguir fazer.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor Manuel José Serra da Fonseca e ao meu coorientador, Prof. Doutor Jorge Esparteiro Garcia pela disponibilidade, gentileza e conhecimentos que me ofereceram. E, acima de tudo, pelas palavras de incentivo que me ajudaram a seguir em frente.

Ao Vítor Félix e ao Marcos Oliveira, respetivamente presidente e secretário-geral da Federação Portuguesa de Canoagem, pela vossa disponibilidade e amabilidade.

Ao André Almeida, pelas histórias intermináveis quando eu tinha todos os minutos contados. És o mais próximo que eu tenho de um irmão.

RESUMO

O principal objetivo do plano de comunicação elaborado para a Federação Portuguesa de Canoagem consiste em criar estratégias para melhorar a sua comunicação atual, de uma forma transversal a todos os públicos-alvo tendo, no entanto, maior foco na comunicação externa com o intuito de aumentar a notoriedade da marca em Portugal, com vista a afirmar o seu posicionamento no setor. Foi ainda tido em consideração o objetivo de dar a conhecer ao público em geral, a canoagem numa vertente recreativa.

No âmbito deste projeto, utilizou-se uma abordagem metodológica mista, tendo sido aplicada uma metodologia de natureza quantitativa onde se realizaram inquéritos por questionário aos Clubes de canoagem associados da Federação Portuguesa de Canoagem, cujo propósito foi avaliar a perceção dos mesmos relativamente a esta entidade, nomeadamente no que diz respeito à sua comunicação. Para a abordagem qualitativa optou-se por efetuar entrevistas exploratórias a órgãos da Federação, sendo que, dessa forma, foi possível ter um melhor entendimento sobre as lacunas atuais, nomeadamente em relação aos recursos existentes. Obtiveram-se, assim, dados que permitiram apurar falhas referentes à comunicação tanto interna como externa da organização. Deste modo, foi possível criar estratégias que tivessem esses dados em consideração.

Neste sentido, e para se cumprirem os objetivos definidos, foram desenvolvidas ações de comunicação, assim como foi idealizada uma campanha com o propósito de atrair atletas de lazer, isto é, numa vertente não competitiva, apostando-se em diversos meios de comunicação para o efeito.

Palavras-chave: plano de comunicação, marketing desportivo, comunicação de marketing, comunicação interna, comunicação externa, Federação Portuguesa de Canoagem.

ABSTRACT

The main objective of the communication plan prepared for the Portuguese Canoeing Federation, is to create strategies to improve its current communication, in a transversal way to all target audiences, having, however, a greater focus on external communication in order to increase the brand's notoriety in Portugal, with a view to asserting its positioning in the sector. The objective of making canoeing in a recreational aspect was also taken into account.

In the scope of this project, the method of mixed investigation was used, having been applied a quantitative approach where surveys were carried out by questionnaire to the Canoe Clubs associated with the Portuguese Canoeing Federation, whose purpose was to evaluate their perception regarding this entity, particularly with regard to its communication. For the qualitative approach, it was decided to carry out exploratory interviews with Federation bodies, and, in this way, it was possible to have a better understanding of the current gaps, namely in relation to existing resources. Thus, data were obtained that made it possible to determine failures regarding communication both internally and externally of the organization.

In this way, it was possible to create strategies that took these data into account. In this sense, and in order to fulfill the defined objectives, communication actions were developed, as well as a campaign with the purpose of attracting leisure athletes, that is, in a non-competitive aspect, betting on various means of communication for the It is made.

Keywords: communication plan, sports marketing, marketing communication, internal communication, external communication, Federação Portuguesa de Canoagem.

Índice

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
ÍNDICE DE APÊNDICES	xiii
I. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Marketing Desportivo.....	4
2.2. Comunicação de Marketing	5
2.3. Marketing Digital.....	9
2.3.1. Plano de Marketing Digital	17
2.4. Plano de Comunicação	22
2.4.1. Modelos de Planos de Comunicação	26
2.5. Comunicação Interna	32
2.6. Comunicação Externa	37
III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	42
3.1. Enquadramento.....	42
3.2. Método Qualitativo	44
3.2.1. Objetivos.....	45
3.2.2. Amostra	46
3.2.3. Recolha e tratamento dos dados	46
3.2.4. Análise e discussão de resultados	46
3.2.4.1. Caracterização da amostra.....	46
3.2.4.2. Análise das entrevistas.....	46
3.3. Método Quantitativo	61
3.3.1. Objetivos.....	62
3.3.2. Amostra	63
3.3.3. Recolha e tratamento dos dados	63

3.3.4. Análise e discussão de resultados	63
3.3.4.1. Caracterização da amostra.....	63
3.3.4.2. Análise dos questionários.....	64
3.4. Conclusões do estudo	76
IV. PLANO DE COMUNICAÇÃO	77
4.1. Introdução	77
4.2. Análise da situação	77
4.3. Objetivos	81
4.4. Estratégias	82
4.5. Ações e calendarização	85
4.6. Avaliação dos resultados.....	87
V. CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
NETGRAFIA	103
APÊNDICES	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

CTA – Call To Action

FPC – Federação Portuguesa de Canoagem

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

KPI – Key Performance Indicators

MKT – Marketing

PESTAL – Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal

PME – Pequenas e Médias Empresas

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Timely

SMS – Short Message Service

SOSTAC – Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Actions e Control

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variáveis de Comunicação.	9
Figura 2: Fatores de Sucesso de Marketing Digital.	12
Figura 3: Evolução das Variáveis de Marketing Mix.	17
Figura 4: Modelo SOSTAC® de Paul Smith.	22
Figura 5: Enquadramento do Plano de Comunicação no Plano de Marketing.	26
Figura 6: Proposta de Modelo de Planeamento Estratégico e Relacional de Comunicação para as Entidades Desportivas Náuticas.	31
Figura 7: Etapas fundamentais para uma comunicação externa eficaz.	41
Figura 8: Posts da Fédération Française de Canoë Kayak et Sports de Pagaie.	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Data de fundação.	63
Gráfico 2: Especialidades disputadas.	64
Gráfico 3: Há quanto tempo é associado.	64
Gráfico 4: Vantagem de ser sócio.	65
Gráfico 5: Grau de satisfação em relação aos serviços prestados.	65
Gráfico 6: Redes sociais utilizadas.	66
Gráfico 7: Dispositivo por onde acede às redes sociais.	67
Gráfico 8: Que redes sociais segue.	67
Gráfico 9: Grau de satisfação relativamente ao conteúdo publicado nas redes sociais.....	68
Gráfico 10: Conteúdo procurado nas redes sociais da Federação Portuguesa de Canoagem.	68
Gráfico 11: Publicar mais informações sobre competições e atletas.....	69
Gráfico 12: Periodicidade que acede ao website da Federação Portuguesa de Canoagem.....	69
Gráfico 13: Que conteúdo procura no website.	70
Gráfico 14: Navegação no website.	70
Gráfico 15: Conteúdo disponibilizado no website.....	71
Gráfico 16: Canais de comunicação interna.....	71
Gráfico 17: Canais de comunicação externa.....	72
Gráfico 18: Temáticas de comunicação externa.	72
Gráfico 19: Papel da Federação Portuguesa de Canoagem na divulgação da modalidade. 73	
Gráfico 20: Grau de satisfação em relação à comunicação.	73
Gráfico 21: Grau de satisfação em relação ao design gráfico.	74
Gráfico 22: Grau de satisfação em relação ao marketing.....	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Calendarização e Estimativa de Custos.....	87
--	----

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1: Guião entrevistas exploratórias	104
Apêndice 2: Respostas entrevistas exploratórias.....	107
Apêndice 3: Estrutura inquérito por questionário.....	134

I. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing para obtenção do título de mestre e consiste na realização de um plano de Comunicação para a Federação Portuguesa de Canoagem.

Esta Federação tem como principal objetivo promover e regular a prática da canoagem em todas as suas especialidades e vertentes e a organização da competição, tanto em Portugal como a nível internacional, neste caso através da preparação de seleções nacionais em várias especialidades e escalões, em ambos os sexos. Organiza, anualmente, os campeonatos nacionais e regionais de regatas em linha, *slalom*, fundo, esperanças, maratona, kayak-polo, canoagem de mar e kayaksurf, bem como as diferentes fases zonais das primeiras pagaiadas que culminam com uma grande final. Para além desta vertente, cabe à Federação a formação dos agentes e a promoção e regulação da prática da canoagem numa vertente não competitiva.

1.1. Identificação do problema organizacional

Identificou-se como problema de partida a escassa e esparsa comunicação efetuada por parte da Federação Portuguesa de Canoagem, bem como a ausência de um plano de comunicação. Neste sentido estabeleceu-se como objetivo geral a elaboração de um Plano de Comunicação e, tendo em vista a concretização do mesmo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Efetuar o diagnóstico da comunicação interna e externa na Federação;
- Identificar necessidades de comunicação da Federação, determinando objetivos;
- Estabelecer estratégias e táticas de comunicação para atingir esses objetivos.

Este estudo pretende, portanto, investigar mais sobre esta entidade e sua envolvente, identificando quais as estratégias e ações que têm vindo a ser utilizadas na sua comunicação de uma forma transversal à entidade. O presente trabalho final de mestrado está organizado em 5 capítulos.

Desta forma, o presente estudo inicia-se com a revisão de literatura no sentido de perceber os conceitos de marketing desportivo, comunicação de marketing, marketing digital, comunicação interna, comunicação externa, bem como, o conceito de plano de comunicação.

A etapa seguinte diz respeito à metodologia de investigação, onde são definidas as técnicas de recolha e análise de dados, que irão auxiliar na análise da situação e na determinação do diagnóstico, sendo que, para este estudo optou-se por uma abordagem metodológica mista. Posto isto, utilizaram-se técnicas de investigação de natureza qualitativa, através da aplicação de entrevistas exploratórias a órgãos da Federação, possibilitando ter um melhor entendimento sobre as lacunas atuais, particularmente em relação aos recursos existentes. Recorreu-se, também, técnicas de investigação de carácter quantitativo, através da aplicação de um inquérito por questionário aos Clubes de canoagem associados da Federação Portuguesa de Canoagem, como instrumento de recolha de dados, cujo propósito foi avaliar a perceção dos mesmos relativamente a esta entidade, nomeadamente no que diz respeito à sua comunicação.

Com esta análise obtiveram-se dados que permitiram apurar falhas referentes à comunicação tanto interna como externa da organização e que possibilitaram a posterior determinação do diagnóstico. Foram, igualmente, reunidas informações sobre a concorrência e potenciais atletas para a definição da mensagem a comunicar aos seus públicos-alvo.

Por fim, e tendo por referência essas informações, foi desenvolvido o plano de comunicação com base no modelo de Plano Estratégico de Comunicação e Gestão Relacional para Organizações Relacionadas com Desportos Náuticos, proposto por Pérez González & Massoni (2009), em que considera como públicos-alvo os sócios, as associações em que estão integrados e a sociedade envolvente.

Em suma, este modelo permite, na fase de pré-diagnóstico, efetuar a análise da situação, onde é investigado o ambiente, os públicos em função da comunicação e onde é efetuada uma verificação interna à Federação Portuguesa de Canoagem. Posteriormente, é definido o diagnóstico e são estipulados os objetivos. Na fase seguinte definem-se as estratégias de acordo com os objetivos e por fim passa-se à execução, isto é, altura em que são definidas as ações de comunicação mediante o orçamento e onde se realiza a calendarização. É importante não esquecer, também, a avaliação dos resultados após a operacionalização do plano.

Resumidamente, neste seguimento, o objetivo principal do plano é trabalhar a comunicação de um modo geral à Federação, com maior predominância na comunicação externa uma vez que, até aqui, era apenas focada em públicos já adeptos ou que estavam relacionados, de alguma forma, com a canoagem. Essencialmente, deverá agregar maior notoriedade

à Federação Portuguesa de Canoagem incentivar a que a identidade corporativa seja mais apelativa e atrair atletas de canoagem não competitiva e patrocinadores.

Para se cumprirem os objetivos definidos, foram desenvolvidas ações de comunicação, assim como foi idealizada uma campanha com o propósito de atrair atletas de lazer, apostando-se em diversos meios de comunicação para o efeito.

Por último, serão retiradas as devidas conclusões, assumidas as principais limitações e sugeridas recomendações para futuros estudos.

Justifica-se, portanto, principalmente numa organização desta envergadura, a necessidade de traçar objetivos e orientações de comunicação institucional recorrendo, para isso, ao auxílio de um plano de comunicação.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Marketing Desportivo

O desporto tem uma grande prevalência na sociedade nos dias de hoje e o desporto de competição tem vindo a criar novas formas de consumo desportivo. Para Azevêdo (2009), este facto pode ser explicado pela capacidade de os profissionais de marketing conseguirem estimular o consumo dos produtos desportivos, levando a que estes passassem a ser consumidos por praticantes desportivos não profissionais, havendo assim um aumento na procura desses produtos amplificando, desta forma, para biliões de consumidores o que inicialmente seria apenas destinado para atletas de alto-rendimento.

Assim, devido a esta predominância e face à sua capacidade de promover e gerar receitas, o marketing desportivo é cada vez mais explorado e aplicado.

Segundo Kotler (2000), o marketing desportivo insere-se no que ele chamou de ampliação de marketing por ser passível de ser aplicado noutras áreas para além do âmbito empresarial. E, embora existam organizações desportivas sem fins lucrativos, encontram-se também instituições empresariais, assim como prestadores de serviços.

Para Sousa *et al.* (2005) o marketing desportivo promove ações direcionadas para divulgação dos clubes, das associações ou das modalidades desportivas. Bertoldo (2000) considera, por sua vez, que a promoção existente é sim desenvolvida através de torneios, eventos ou através do patrocínio de equipas e clubes desportivos, e não para promover estes.

De acordo com Pitts & Stotlar (2007), marketing desportivo refere-se ao processo de planear, organizar e implementar as atividades de produção, definir o preço, assim como promover e distribuir um serviço ou produto desportivo de maneira a ir ao encontro dos desejos dos consumidores e atingir os objetivos da organização. Além disso, envolve tudo que está relacionado com um evento desportivo, nomeadamente: divulgação de modalidades, clubes e associações; patrocínio de equipas, atletas e/ou de torneios; licenciamento e *merchandising*; publicidade; gestão de atletas; desenvolvimento de produtos desportivos e não desportivos; monitorização de notícias desportivas; entre outros (Bertoldo, 2000).

Pozzi (1998) considera que o marketing desportivo consiste em associar o desporto à marca, através do simbolismo dos princípios e valores desportivos, tais como superação, trabalho de equipa, liderança e integridade. No entanto, Araújo (2002) acredita também que os principais

objetivos do marketing desportivo têm em vista aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem organizacional considerando o seu público-alvo, a identificação com segmentos específicos do mercado, diferenciação positiva relativamente à concorrência, envolver a empresa com a comunidade e o meio envolvente, conferir credibilidade aos seus produtos e serviços, entre outros.

Melo Neto (2000) acrescenta ainda que as empresas que investem no desporto manifestam algumas características essenciais, possuindo marcas fortes que procuram novas formas de comunicação nos mercados onde se inserem. Refere que essas instituições utilizam o desporto como meio alternativo, preocupando-se principalmente com a melhoria da imagem da empresa.

Podemos, assim, afirmar que o marketing desportivo não se trata de um simples conceito e que o seu significado varia mediante o contexto em que está inserido, mas que engloba um conjunto de ações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor (Sá & Sá, 1999).

2.2. Comunicação de Marketing

A palavra comunicação teve origem do latim *communicare* e para Beaudichon (2001) refere-se à transmissão de informação entre uma fonte e um destinatário.

A comunicação de marketing é tão antiga quanto o mercantilismo e, apesar de só ter ganhado maior relevância recentemente, começou já a revelar o seu potencial com o aparecimento da imprensa, altura em que se começaram a desenvolver novos meios de comunicação (Castro, 2007).

Segundo Baynast *et al.* (2018), a comunicação é o conjunto de ferramentas que podemos escolher para executar uma campanha, com o intuito de atingir determinadas metas e transmitir mensagens que a marca pretende que o consumidor interprete.

Das várias formas de comunicação existentes, considera-se que o mix de comunicação é composto por oito variáveis de comunicação: a força de vendas, a publicidade, o marketing direto, as relações-públicas, o patrocínio e o mecenato, a promoção de vendas, o *merchandising* e a comunicação digital. Cada uma delas tem atributos específicos, diferindo no tipo de objetivos, nos meios de aplicação, na dimensão e características do público-alvo, e na duração do seu impacto (Lendrevie *et al.*, 2015). É, por isso, importante perceber as

principais características de cada uma para que a escolha seja a mais adequada possível aos objetivos.

Assim, a força de vendas é, para uma empresa, a maneira mais completa de comunicar com o seu público e está diretamente ligada à venda propriamente dita. Esta variável, sendo concretizada através da interação pessoal entre vendedor e comprador, permite que, para além da transmissão de mensagem, possa ouvir o cliente e adaptar o seu discurso, de forma que a mensagem seja personalizada e adaptada às necessidades deste (Lendrevie *et al.*, 2015).

Tem como principais objetivos atribuir notoriedade, posicionar, fidelizar, informar, demonstrar, estimular e, por último, mas mais importante, vender.

A publicidade, por sua vez, é uma variável que permite tornar público um produto, serviço ou empresa e diz respeito a qualquer forma paga e impessoal de apresentação de ideias, bens ou serviços, direcionada para grandes públicos.

Podendo dispor de vários tipos de *media* (tradicional, impressa, eletrónica etc.), a publicidade cumpre a função de incrementar a notoriedade, estimular a compra, informar ou dar a conhecer novos produtos (Lendrevie *et al.*, 2015).

O marketing direto é considerado interativo pois, para além da distribuição da mensagem, caracteriza-se pela possibilidade de resposta por parte do público-alvo através de estímulos específicos e pela disponibilização de meios de resposta, como por exemplo cupão de resposta, número de telefone, *e-mail*, *website* (Lendrevie *et al.*, 2015, Baynast *et al.*, 2018). Destina-se, então, a chegar ao consumidor de forma direta e específica e permite medir o retorno de cada ação, devendo, por isso, ser aplicado por profissionais qualificados.

Por outro lado, as relações-públicas recorrem a *press releases*, *press kits*, entre outros instrumentos de comunicação e o seu objetivo não é vender um produto, mas sim transmitir uma imagem favorável, tendo principal foco no estabelecimento de relações de confiança baseadas em conhecimento e compreensão recíprocas entre uma empresa e o seu público. Um aspeto fundamental da atividade das relações-públicas consiste na gestão de crises, tanto de forma preventiva como na comunicação de crise propriamente dita (Baynast *et al.*, 2018).

Relativamente ao patrocínio, é caracterizado por transmitir o nome e a imagem da empresa e dos seus produtos e serviços, através da sua associação a eventos ou entidades

desportivas e culturais. Consiste, assim, no apoio financeiro ou material, a uma entidade ou evento por parte da marca, obtendo esta, em contrapartida, a divulgação da sua imagem de marca. O mecenato, por sua vez, tem uma motivação social e desinteressada, sendo a sua mensagem cívica e social. Tem como objetivo principal a procura de uma identidade para uma empresa enquanto instituição (Lendrevie *et al.*, 2015, Baynast *et al.*, 2018).

A promoção de vendas é composta por um incentivo a curto prazo que consiste em aliar uma vantagem temporária a um produto, com o objetivo de motivar a sua utilização, a sua experimentação, a sua compra e/ou a sua distribuição. Por norma apresenta um objetivo específico, com tempo determinado e pretende impactar o consumidor, agregando algum benefício ou valor extra ao produto (Lendrevie *et al.*, 2015), utilizando, para isso, estratégias como cupões, descontos, *sampling*, programas de fidelidade, concursos, embalagens diferenciadoras, entre outros.

O *merchandising* é o conjunto dos estudos e das técnicas de aplicação utilizados, em separado ou em conjunto, pelos distribuidores e pelos produtores com o objetivo de aumentar a rentabilidade do local de venda, assim como o escoamento dos produtos. Para Lendrevie *et al.* (2015) e Baynast *et al.* (2018), existem dois tipos de *merchandising*: sedução, em que o objetivo mais evidente é criar um ambiente favorável à compra e organização em que o objetivo é mais focado na rentabilidade do espaço de loja.

Por último, considera-se que a variável comunicação digital, igualmente nomeada de comunicação *online*, engloba todas as formas de comunicação através da *internet* e serve todos os objetivos de comunicação. No entanto, segundo Lendrevie *et al.* (2015), Baynast *et al.* (2018), ter-se-á ainda estendido a novos conceitos como o *engagement* (estimular a relação com a marca), gerar *buzz*, gerar *leads* (potenciais clientes) ou conversões (vendas *online*), estimular a recomendação, entre outros. E, uma vez que esta variável é relativamente recente, as suas potencialidades estão em constante desenvolvimento.

Em suma, dentro do mix de comunicação existem várias hipóteses de ação que a marca tem à disposição e que deverá escolher de acordo com os seus objetivos.

Castro (2007) refere ainda que a comunicação de marketing engloba os recursos que uma empresa utiliza para trocar informação com o seu público. Abrange não só a comunicação de dentro para fora como é o caso da publicidade, como também a comunicação de fora para dentro, isto é, por exemplo os estudos de mercado. Refere, pois, que técnicas de

comunicação simultâneas e convergentes trarão melhores resultados do que recursos não articulados, pois cada técnica tem as suas vantagens e desvantagens, sendo, deste modo, fundamental considerar a sua adequação a cada situação concreta.

Souza (2004) acrescenta que a coordenação das atividades de comunicação é um objetivo essencial para as empresas conseguirem construir uma imagem consistente, com um posicionamento duradouro, dada a diversidade de opções de meios existentes, a necessidade de avaliação dos resultados e tendo em conta que o público é cada vez mais exigente.

Essa ideia é reforçada por Kotler & Keller (2006) que afirmam ainda que as atividades de comunicação de marketing devem estar integradas com o objetivo de transmitir mensagem coerente. Kotler & Keller (2006) consideram também que é fundamental que uma empresa assuma o papel de comunicadora e promotora, sendo necessário saber o que dizer, a quem e com que frequência, para além de desenvolver um bom produto, estabelecer um preço atraente e torná-lo acessível aos seus consumidores atuais ou potenciais. Assim, considerando a promoção como atividade de marketing, considera-se também, consequentemente, a comunicação de marketing.

Segundo Crescitelli & Ikeda (2006), numa época em que os mercados estão cada vez mais saturados, é necessário ir afinando a competitividade pois esse é um fator indispensável para conseguir manter as empresas saudáveis, tendo em vista o crescimento das mesmas. A comunicação passa, assim, a desempenhar uma função de extrema relevância, uma vez que o seu papel de divulgar não compreende apenas informar o produto ou serviço, mas também inclui a missão de persuadir, relembrar e reforçar a sua imagem e posicionamento no mercado, destacando-o em relação aos demais concorrentes.

A comunicação de marketing permite, então, fazer o planeamento de comunicação, utilizando os métodos específicos de cada área, recorrendo a uma só linguagem, com o objetivo de promover a troca de produtos e serviços entre o produtor e o consumidor.

Nesse sentido, para Kotler & Keller (2006) a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas procuram informar, persuadir e lembrar os consumidores, de forma direta ou indireta, sobre os produtos e as marcas que comercializam.

Num universo marcado por constantes transformações e incertezas, onde a diferenciação é cada vez mais difícil de conseguir e os contrastes entre as ofertas estão cada vez menos

perceptíveis, torna-se mais desafiante para as empresas posicionarem-se de forma competitiva e distinguirem-se dos demais no seu mercado. A comunicação de marketing torna-se, assim, vital para as empresas, sendo uma determinante aliada para as mesmas.

Figura 1: Variáveis de Comunicação.



Fonte: Adaptada de Lendrevie *et al.* (2010).

2.3. Marketing Digital

Para Lincoln (2020), é nos anos 90, com o início da *internet* e a entrada da mesma no marketing, altura em que nasceram os primeiros motores de busca e aplicações de *software* de comunicação e vendas *online*, que se dá, assim, início ao marketing digital.

Castaño & Jurado (2016) consideram que o marketing digital consiste em utilizar as técnicas de marketing tradicional em ambiente digital. Para Sreedharan (2015) marketing digital é a promoção, através de meios digitais, de produtos e serviços de uma marca. Por sua vez, Mankad (2019) refere marketing digital como uma ferramenta de análise e elaboração de relatórios que pode ser implementada numa campanha, que permite monitorizar, em tempo real, a eficácia da mesma e que o uso das redes sociais serve como mecanismo para avaliação da opinião dos clientes. Refere ainda como vantagem o apoio ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Marques (2018) tem uma visão mais abrangente, chegando mesmo a utilizar o termo "marketing digital 360", que considera ser a conjugação de técnicas, táticas e estratégias,

com uma visão integrada e ampla, recorrendo, predominantemente, a ferramentas *online* para comunicar, interagir, relacionar e entregar valor ao cliente.

Tal como houve uma alteração visível no comportamento das pessoas e na forma de se fazer negócios quando apareceu a televisão, telefone e rádio, para Hughes (2007), o aparecimento da *internet* trouxe também uma mudança notória e contínua nos comportamentos, assim como uma oportunidade em concretizar negócios de forma mais simples e rápida.

Outro ponto diferenciador do marketing digital é o facto da *internet* não estar, atualmente, apenas presente nos computadores, mas sim em muitos outros dispositivos móveis e fixos com ligação à *internet* (Guiotti, 2014). Segundo Torres (2010), para as empresas conseguirem ser competitivas e potenciarem o seu crescimento, têm, desta forma, de estar onde o seu público está, recorrendo, para o efeito, à presença ativa na *internet*.

Na opinião de Segura (2009) o marketing digital tem também como vantagens, em comparação com os meios tradicionais, tanto para os consumidores como para as marcas, a redução de tempo e de custos, a proximidade e interatividade, maior oferta e facilidade de adaptação, entre outras.

Assim, ao contrário do que acontecia com as técnicas de marketing tradicionais, de acordo com Mazzarol (2015), a *internet* contribui para a competitividade das PME, fomentando um mercado mais justo, dado o baixo custo das ferramentas atuais.

Kannan (2017) acrescentam ainda que a informação chega cada vez mais rápido aos consumidores, possibilitando ter, entre outros, um maior entendimento sobre os processos de pesquisa, a gestão das expectativas e a perceção sobre o preço/qualidade.

Nazaret (2019) refere também que uma das grandes vantagens do meio digital é a possibilidade de aprofundar o conhecimento acerca dos clientes, permitindo aos profissionais de marketing efetuar uma segmentação mais exímia e, comunicar de forma mais direta e personalizada com cada um deles.

Chaffey & Smith (2013) sugerem ainda que, o marketing digital possibilita identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma competente.

Tendo em conta que os consumidores têm agora a capacidade de demonstrar relevância ou desinteresse pelos temas abordados, filtrando diretamente os assuntos que lhes interessam,

existem assim mais dados e informações que os *marketers* têm acesso e que podem trabalhá-los de forma mais eficaz (Nazaret, 2019). Podemos, assim, afirmar que o marketing digital se diferencia do marketing tradicional, uma vez que utiliza a *internet* não apenas como meio de comunicação em massa, mas que, acima de tudo, tira partido da possibilidade de criar relacionamento e interação com o público-alvo, de maneira individualizada e segmentada.

É de salientar que as estratégias de marketing digital se têm mostrado extremamente eficazes e atrativas para as empresas, tanto em negócios que são integralmente *online*, como para os que combinam a presença física com a digital, tirando partido das múltiplas plataformas de atendimento (Cintra, 2010).

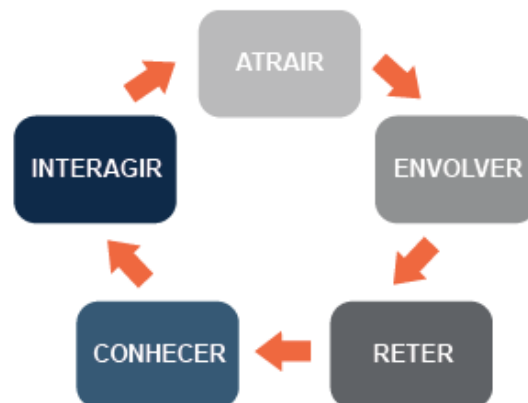
Uma vez que, os consumidores estão a utilizar cada vez mais a *internet* não só como meio de comunicação e informação, mas também de relacionamento e entretenimento, na opinião de Torres (2010), esta nova vertente do marketing é fundamental para os negócios e para as empresas, considerando que as ações das mesmas não devem ser pontuais, mas sim um conjunto coerente e eficaz de práticas e intervenções, gerando um contacto permanente entre a empresa e os seus clientes.

Neste âmbito, a *social media* manifesta-se como uma ferramenta poderosa, que possibilita às empresas criarem maior ligação e proximidade com o seu público, uma vez que as redes sociais se alimentam da partilha de dados, em diversos formatos e fomentam a interação social. Por este motivo, é importante que as entidades que pretendem ser ativas e participar nesta tendência atual, elaborem um plano de *social media* (Ferreira, 2017).

Por outro lado, Guerra (2013) considera que, como existe maior facilidade de comparação e de contestação através da utilização das plataformas tecnológicas e dos meios digitais, os consumidores mostram-se cada vez mais exigentes. Por esta razão, as empresas têm vindo a procurar superar-se e a oferecer produtos e serviços diferenciados ao cliente, de forma a alcançarem uma maior vantagem competitiva, ao longo do tempo.

Existem cinco fatores fundamentais, segundo Parsons *et al.* (1998), para o sucesso do marketing digital nas empresas, sendo eles: atrair, envolver, reter, conhecer e interagir com os clientes.

Figura 2: Fatores de Sucesso de Marketing Digital.



Fonte: Adaptada de Parsons *et al.* (1998).

Torres (2010), por sua vez, acredita que, o desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital deverá basear-se sempre no comportamento do consumidor *online* e considera que existem sete ações estratégicas a ter em consideração, sendo elas:

- Marketing de Conteúdo: Torres (2010) defende que diz respeito à adoção de ferramentas para a divulgação de conteúdo relevante, concebido por determinada organização, com o intuito de atrair o seu público-alvo. Para Rancati & Gordini (2014) o desenvolvimento das tecnologias, juntamente com o desenvolvimento das comunicações digitais e das redes sociais são os principais responsáveis pela sua evolução.

Gupta & Nimkar (2020) consideram que o marketing de conteúdo é uma das formas mais eficazes de vender produtos ou serviços nos dias de hoje, pois estabelece mais facilmente uma aproximação ao consumidor, permitindo criar uma conexão com o mesmo.

- Marketing nos *Media* Sociais: Para Torres (2010) refere-se ao conjunto de ações com vista a criar relacionamento entre a entidade e o consumidor, de forma a atrair a sua atenção e conquistar o consumidor *online*. Segundo Wang & Kim (2017) as plataformas *online* caracterizam-se por proporcionar uma interação assídua entre uma entidade e o seu público, sendo que eles próprios são parte ativa ao comunicarem entre si, bem como com a marca. Spiller & Tuten (2015) acrescentam que houve uma relevante transformação na forma de medir os dados através do surgimento de novas métricas, metodologias e ferramentas, em que os instrumentos e relatórios fornecidos pelas diversas plataformas *online* permitem o acesso a uma pertinente e grande quantidade de informação sobre o consumidor. Para o

autor, esta é uma das grandes vantagens da utilização destas plataformas para as empresas, onde o maior desafio é a interpretação da informação.

- **Marketing Viral:** É o conjunto de ações de marketing digital que, segundo Torres (2010) visam criar impacto e influência, o chamado *buzz* ou passa-a-palavra, existindo uma grande propagação da mensagem de uma para milhares ou milhões de pessoas. Koch & Benlian (2015) referem que tem como grande vantagem o amplo alcance da mensagem em detrimento de um baixo custo.

Pescher *et al.* (2014) acrescentam que esta estratégia *online* pode ser tida em consideração mediante três fases, ou seja, a primeira diz respeito à leitura de uma mensagem enviada por determinada entidade. Posteriormente, caso tenha suscitado interesse no recetor, este poderá efetuar uma ação derivada de uma CTA, como por exemplo aceder ao *website*. Por fim, no último estágio, o recetor pode reencaminhar a mensagem, de forma espontânea, para outros utilizadores.

- **E-mail Marketing:** O *e-mail* marketing é basicamente marketing direto, que contempla o envio de *e-mails* em massa para um conjunto de recetores específicos, passando para eles a sua mensagem, tendo como suporte bases de dados com informações do público a alcançar (Torres, 2010).

Na opinião de Chittenden & Rettie (2003), esta estratégia fomenta o relacionamento e interação real de uma entidade com o seu público e foca, como principal objetivo, a retenção de clientes. Para Zhang *et al.* (2017), por sua vez, consideram que esta estratégia pode ser utilizada com alguma frequência, em contextos alargados, sendo que em poucas horas a campanha consegue ser criada e enviada para o utilizador, mostrando-se, assim, realmente vantajosa uma vez que apresenta um custo relativamente baixo. Permite ainda perceber a interação do utilizador com a entidade, em tempo real, logo após a receção da mensagem.

- **Publicidade *online*:** Para Torres (2010) a publicidade *online* é o conjunto de ações de marketing digital que visam divulgar a marca ou produto da empresa e podem ser similares às ações de publicidade convencionais.

A evolução da *internet* trouxe, segundo Breuer & Brettel (2012), novas e variadas formas de publicidade, que impulsionaram a interação entre consumidores e organizações.

Cada vez mais, a nível mundial, tem-se investido neste tipo de publicidade, como consequência de os consumidores estarem sistematicamente *online*, por isso, Tang, *et al.* (2015), descrevem esta publicidade como uma forma de artefactos digitais que têm sido usados como um canal para promover produtos e serviços.

Ha (2008) acrescenta ainda que a publicidade *online* pode estimular as compras mais impulsivas, uma vez que consiste em anúncios clicáveis que facilitam a compra imediata.

Para complementar, os motores de busca têm mostrado ser o principal meio para a pesquisa de informação feita por grande parte dos utilizadores de *internet*. Deste modo, e mediante a opinião de Ayanso & Karimi (2015), as empresas devem reunir esforços para compreender este mercado e desenvolver estratégias de forma a posicionarem os anúncios nos primeiros lugares nos resultados da pesquisa nos motores de busca.

- Pesquisa *Online*: A pesquisa *online* é o conjunto de ações de marketing digital que visam conhecer melhor o consumidor, ou seja, ouvi-lo e entendê-lo, acompanhar a concorrência e obter novas ideias e tendências de mercado, com o intuito de ir ao encontro das necessidades dos clientes e distinguir-se da concorrência, são a essência desta técnica (Torres, 2009).

Segundo Adolpho (2011), a *internet* pode ser utilizada para reconhecer o comportamento do público, por exemplo quando as entidades aplicam questionários de satisfação e sugestão de melhorias através das suas plataformas digitais. Esta forma de pesquisa distingue-se por ser uma técnica significativa para compreender o comportamento do consumidor e, posteriormente, potenciar a comunicação “boca-a-boca” (*Word-of-Mouth*) (Wolny & Mueller, 2013).

Hamilton *et al.* (2017) chegam mesmo a referir que, por vezes, algumas marcas inspiram-se, tendo como base os comentários proferidos pelos consumidores, para a criação de novos produtos e/ou campanhas publicitárias.

- Monitorização: Na opinião de Torres (2010) a monitorização é o conjunto de ações que visam analisar os resultados das estratégias que foram implementadas com o propósito de modificar e aperfeiçoar as mesmas, sendo que, segundo Spiller & Tuten (2015), as empresas poderão direcionar ou complementar o seu plano estratégico, mediante os resultados obtidos nas diferentes métricas obtidas.

Peters *et al.* (2013) acrescentam ainda que não existe uma métrica perfeita e que, por isso, cada entidade deve escolher as métricas que mais se adequam às metas que desejam atingir. É, por isso, importante trabalhar com especialistas com elevado *know-how* e pensamento crítico que consigam analisar e dar sentido às informações resultantes das diferentes ferramentas (Spiller & Tuten, 2015).

Desta forma, a *internet* torna-se num poderoso e valioso canal de vendas e de divulgação de informação, podendo alcançar um domínio geográfico muito alargado para divulgar e promover os produtos e serviços, dos mais variados negócios, em todo o mundo (Kotler & Keller, 2012).

Em suma, para Ryan & Jones (2014), devemos focar-nos em analisar como o público utiliza a informação e a tecnologia de forma que, mais do que perceber a tecnologia, devemos entender o comportamento das pessoas.

Ryan (2020) refere ainda que o marketing digital é entendido como uma vertente do marketing, pois considera que o mesmo não é sobre tecnologias, mas sim sobre pessoas, visto que na sua essência estão pessoas (*marketers*) a comunicar com outras pessoas (consumidores).

No entanto, dadas as diferenças que resultam do marketing digital relativamente ao marketing tradicional, mostra-se necessário ajustar as variáveis do Marketing Mix.

Importa referir que o conceito Marketing Mix ou os 4 P's foi criado por Jerome Mccarthy em 1960, sendo nos dias de hoje utilizado na formalização e implementação da estratégia de marketing (Robalo, 2016).

Porém, uma vez que esses 4 P's não são suficientes para lidar com os desafios provenientes do marketing de serviços, isto é, o Marketing Mix tradicional não aborda a interface do cliente, mostrou-se necessário evoluir esse conceito. Desta forma, alguns autores sugerem acrescentar mais três P's associados à concretização do serviço, sendo eles: *process* (processo), *physical evidence* (perceção) e *people* (pessoas), fazendo assim os 7 P's do Marketing de serviços (Wirtz & Lovelock, 2018).

Kotler *et al.* (2017) focam ainda que os 7 P's do marketing mix destacam as ferramentas de marketing a aplicar com vista a influenciar o cliente.

Por fim, segundo Adolpho (2019), nesta nova era mostrou-se relevante voltar a ajustar o marketing mix para uma vertente digital. Considera, assim, que existem oito variáveis, os 8 P's e que consistem num processo contínuo e circular, que começa e finaliza no consumidor. Segundo o autor, as variáveis principais que fundamentam os 8 P's do marketing mix digital são então:

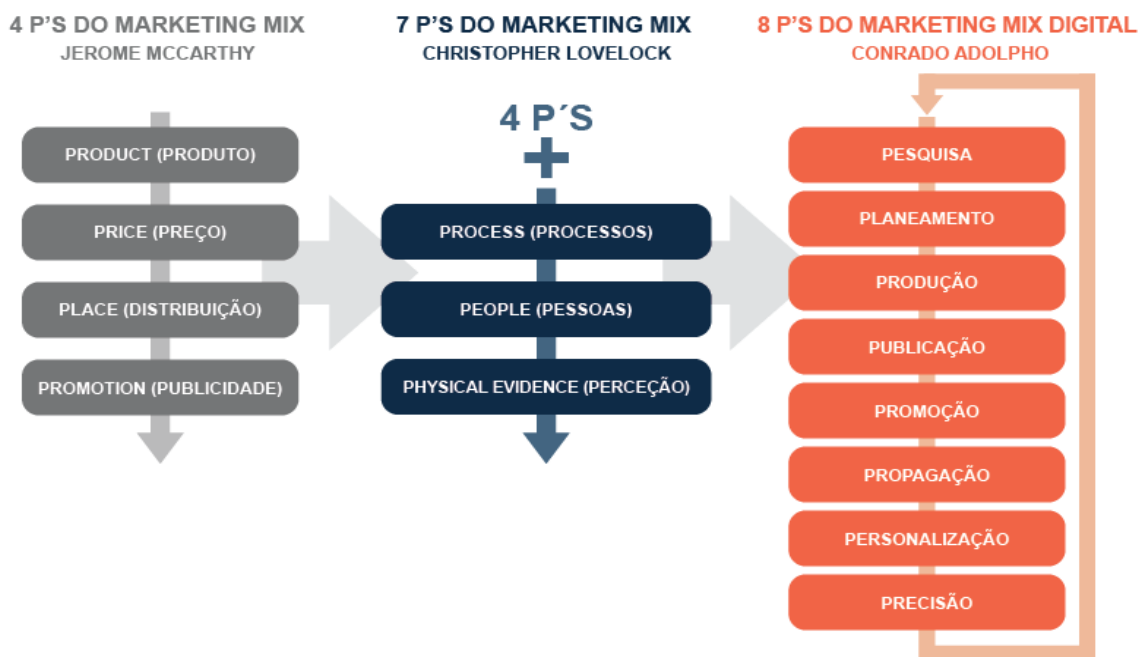
1. Pesquisa: Consiste no estudo do comportamento dos consumidores, ou seja, na definição de quem é o público-alvo e como é que ele se comporta na *internet*. As estratégias de marketing trarão mais resultados quanto melhor a entidade conhecer as suas preferências. Para o autor, o grande potencial do marketing na *internet* está relacionado com o facto de que tudo pode ser medido.
2. Planeamento: Assenta, essencialmente, na análise dos dados recolhidos durante a pesquisa e posterior delineação da estratégia de marketing.
3. Produção: Consiste na concretização das ideias propostas na variável anterior, sendo necessário escolher ou criar as plataformas onde será feita a comunicação e definir em que formatos serão desenvolvidos os anúncios.
4. Publicação: O conteúdo ajuda a gerar perceção do valor da entidade, por isso, é tão importante que esteja de acordo com os valores da marca e que o mesmo esteja direccionado para o seu público.
5. Promoção: A promoção é um ponto importante pois deve ser bem otimizada para ser o mais eficiente possível. Para tirar maior partido da eficácia das campanhas de marketing, é fundamental que as mesmas tenham utilidade para o potencial cliente e que o seu conteúdo seja relevante.
6. Propagação: Após a promoção, é o momento de incentivar o público a propagar o conteúdo, o que fará com que ele possa tornar-se realmente viral. Para que o conteúdo criado seja partilhado de forma orgânica e crie impacto no maior número de pessoas possível, a entidade deverá esforçar-se para criar conteúdo interessante, relevante e diferenciador, que vá ao encontro dos gostos e interesses dos consumidores.

7. Personalização: Nada torna um cliente mais próximo de uma marca do que uma comunicação próxima e personalizada e se o público se identificar com o conteúdo publicado passa a ver a marca com algum tipo de familiaridade e confiança. Esta variável potenciará, assim, a fidelização.

8. Precisão: Consiste na medição dos resultados relativamente às estratégias que foram dirigidas, de forma a conseguir-se ter perceção do sucesso ou insucesso das mesmas.

Segundo os autores referenciados, podemos demonstrar a evolução das variáveis do marketing mix conforme figura 3:

Figura 3: Evolução das Variáveis de Marketing Mix.



Fonte: Adaptada de Robalo (2016), Wirtz & Lovelock (2018) e Adolpho (2019).

2.3.1. Plano de Marketing Digital

Um Plano de Marketing, segundo Kotler & Keller (2012), é o instrumento central para a coordenação das atividades de marketing e incide em duas variáveis, sendo elas:

- Estratégica – engloba a recolha de dados sobre o público-alvo e a proposta de valor da entidade.
- Tática – diz respeito à informação operacional sobre preço, comunicação, distribuição, implementação e controlo.

Para Miller (2012) um Plano de Marketing Digital deve ser previsto a um ano. Baseia-se nos mesmos princípios que um plano de marketing tradicional e deve ser flexível, simples e monitorizado, assim como ser focado no consumidor.

Na opinião de Sebrae (2005), um Plano de Marketing Digital é uma ferramenta de gestão que deve ser não só utilizada como atualizada com frequência, uma vez que a sua aplicação permite analisar o mercado e, desta forma, será mais fácil as entidades identificarem as tendências e adaptarem-se às mudanças do mercado. Sebrae (2005) acrescenta também que ao entender o seu mercado, a entidade conseguirá traçar o perfil do seu consumidor de forma mais adequada e tomar decisões mais assertivas em relação a objetivos e metas, bem como ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços.

Existem diversos modelos de Planos de Marketing Digital, de vários autores diferentes, no entanto, alguns deles têm premissas e abordagens semelhantes, possuindo elementos comuns, como a análise de situação, contextualização, definição de objetivos e público-alvo, seleção das táticas de marketing digital a desenvolver e controlo, conforme se poderá verificar no exemplo do Plano de Marketing Digital de Miller (2012) que se divide em:

- Sumário Executivo
- Missão
- Análise de Situação
- Objetivos
- Estratégia de Marketing
- Plano de Ação
- Orçamento

Sendo que, o Plano de Marketing Digital de Chaffey & Bosomworth (2013) tem as seguintes seções:

- Sumário Executivo
- Análise de Situação
- Objetivos
 - Visão
 - Objetivos Principais
- Estratégia
 - Segmentação, Público-Alvo e Posicionamento
 - Desenvolvimento da Marca e Envolvimento de Clientes

- Aquisição de Clientes
- Retenção e Fidelização de Clientes
- Táticas, Ação e Controlo
 - Investimento e Orçamento
 - Recursos
 - Cronograma
 - Fatores de Sucesso
 - Métricas e Testes

Enquanto que o Plano de Marketing Digital de Watkins (2015) está dividido pelos seguintes tópicos:

- Sumário Executivo
- Objetivos
- Público-Alvo
- Análise da Situação *online*
- Táticas
 - *Website*
 - Marketing de Conteúdo
 - SEO/SEM
 - *Social Media*
 - *Link Building* e Promoção Recíproca
 - *E-mail Marketing*
 - Publicidade *online* (inclui orçamento)

Por sua vez, o modelo SOSTAC[®], desenvolvido por Paul Smith e melhorado em conjunto com Dave Chaffey, tem mais evidências dadas. Segundo Chaffey & Smith (2016) é centrado na vertente prática, muito completo e de fácil utilização, com foco na comunicação. Para estes autores, a estrutura deste plano é extremamente metódica e detalhada, mas ao mesmo tempo é simples e de fácil compreensão, sendo também abrangente e adaptável a qualquer organização. Referem ainda que é um sistema de planeamento utilizado por milhares de profissionais para criar vários tipos de planos, sendo eles de marketing, corporativos, de publicidade e marketing digital. É um sistema circular, constituído por 6 etapas que formam a sigla SOSTAC que, segundo Chaffey & Smith (2016) regem-se pelas seguintes premissas:

1. Análise da situação – Onde estamos agora?

Análise da situação, serve de ponto de partida num plano de marketing digital, uma vez que faculta dados pertinentes que permitem ter a perceção do que se passa no mercado e na

empresa. Quanto melhor for concretizada esta análise, mais fácil será tomar decisões relativamente à estratégia e táticas posteriormente.

Este diagnóstico é efetuado tanto a nível interno como externo, sendo que, para a análise interna de uma entidade podem-se usar diversas ferramentas como:

- KPI (*Key Performance Indicators*): número de visitantes ao *website*, duração das visitas, números de subscritores, interação, entre outros.
- Análise SWOT: permite analisar as forças e fraquezas internas da entidade.

Relativamente à análise externa, deve-se, igualmente, efetuar uma análise SWOT, que deve incluir um diagnóstico aos concorrentes, às oportunidades e ameaças externas à entidade e uma análise PESTAL, onde deve ser feito um estudo aos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

2. Objetivos – Onde queremos ir?

No segundo ponto do plano é onde devem ser estabelecidos os objetivos que a entidade pretende atingir com a estratégia, sendo que os mesmos devem ser SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, temporais, isto é, com um prazo definido). Existem diversos propósitos que podem fazer parte dos objetivos definidos, como por exemplo aumentar vendas, acrescentar valor, criar uma ligação com os clientes, diminuir as despesas, entre outros.

3. Estratégia – Como chegamos lá?

A estratégia consiste em criar um plano para chegar aos objetivos delineados. Isto é, a definição do caminho que será traçado para atingir os objetivos e orientar as decisões táticas, tendo em consideração o tempo e os recursos assim como o consumidor. É nesta fase que deve ser identificada a proposta de valor da marca, assim como identificar os segmentos de mercado que a empresa pretende operar e ainda que deve ser definido se a estratégia será um complemento à estratégia *offline* ou se a irá substituir.

4. Táticas – O que precisamos de fazer exatamente para chegar lá?

As táticas são, no fundo, as ferramentas do marketing mix digital que se pretende utilizar para cumprir os objetivos do Plano. Dizem respeito aos detalhes do caminho a percorrer e às ferramentas que serão utilizadas para desenvolver a estratégia delineada. Poder-se-á dizer que as táticas são o mapa para as ações práticas que virão a ser desempenhadas. As táticas devem ser flexíveis e, ao contrário da estratégia, tendem a ser a curto prazo.

Com vista a atingir os objetivos e de forma a definir a melhor tática possível para alcançar o público-alvo, é importante ter em mente os 7 P's do Marketing Mix, já mencionados anteriormente. É de referir que os autores também afirmam que não existe uma tática, mas sim diversas que abordam diferentes pontos do Marketing Mix e que estão diretamente relacionados com a estratégia.

5. Ações – Qual é o nosso plano?

Esta é a etapa de realização das táticas propostas, ou seja, as ações são os processos necessários para a implementação das táticas. Estas devem ter a capacidade de prever erros e problemas que possam aparecer, calcular o seu impacto e ter capacidade de os ultrapassar. Tal só é possível com uma definição correta de um plano de contingência e com um controlo contínuo de todos os elementos da ação em questão e, por fim, avaliando o resultado final da estratégia.

6. Controlo – Chegámos lá?

Um sistema de controlo traduz-se num conjunto de mecanismos que medem e aferem sistemática e continuamente a performance do Plano. Assim, nesta última etapa, deve ser definido como queremos monitorizar o desempenho do mesmo tendo por base os objetivos definidos na etapa 2. Os dados devem ser analisados consoante cada tática, detetando o que foi feito de errado e, possibilitando assim, a sua correção.

É importante avaliar como os consumidores e mercado reagiram ao Plano, conferindo os KPI de cada tática de forma a garantir que esta cumpre os objetivos traçados e qual o verdadeiro custo da ação.

Para Keller (2010), um plano de comunicação é o meio através do qual as entidades divulgam e tentam persuadir e lembrar os consumidores relativamente à marca e aos produtos e serviços que elas comercializam.

Para Wood (2007) o plano de comunicação deve ser um procedimento idealizado e organizado com medidas concretas, referente a um espaço de tempo definido e numa organização específica.

Marques (2014) acrescenta ainda que elaborar um plano requer coordenação, colaboração e interação entre vários departamentos das empresas, de forma a potenciar o mesmo e chegar ao melhor resultado possível para a entidade.

Na visão de Corrêa (2002) o plano de comunicação pressupõe a reunião de um conjunto de ferramentas e medidas, definidas após a análise e compreensão do perfil do consumidor. Para além disso, para o autor, corresponde a uma estratégia que implica a coordenação dos objetivos, metodologias e diversas fases das ações de comunicação, como por exemplo, marketing direto, promoção de vendas ou *merchandising*. São várias as fases que um plano de comunicação deve incluir para garantir o sucesso do mesmo e da empresa (Tennyson & Ray, 2005).

Para Ribeiro *et al.* (2013), o plano de comunicação deve delinear os objetivos em relação aos resultados desejados e aos alvos a abordar, considerando que pode advir das orientações gerais do plano de marketing. Holm (2006), por sua vez, acrescenta que é fundamental ter em consideração a integração dos elementos externos, assim como dos internos, visto serem a base para a criação de um plano de comunicação e considera que é através da elaboração e implementação deste que as entidades colocam em prática as atividades de forma eficiente.

Para Lendrevie *et al.* (2010), o plano de comunicação assume três características fundamentais:

- Ferramenta: Documento de referência que permite garantir a coerência e facultar uma perspetiva integrada das ações de comunicação realizadas;
- Pedagogia: permite uma análise diagnóstica regular com o intuito de fixar objetivos, definir eixos de comunicação, ações e mecanismos de avaliação, possibilitando uma aprendizagem constante sobre a empresa e parceiros;
- Embalagem: quadro formal que descreve um problema de comunicação e onde é proposta de resolução.

Castro (2007) é da opinião que o plano de comunicação constitui uma parte do plano de marketing, dado que para ser possível a sua realização terão que, primeiramente, ser definidas questões estratégicas, como:

- Metas e objetivos de marketing a atingir;
- Critérios de segmentação e definição do target;
- Posicionamento e vantagens competitivas;
- A alocação de recursos nas diferentes variáveis do marketing-mix.

Ou seja, considera que é necessário determinar o público-alvo e ter em consideração os mais variados públicos a quem se destina a comunicação, como clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade em geral, assim como definir os objetivos e o mix da comunicação mais adequado, isto é, a conjugação de instrumentos de comunicação que a organização utiliza nas suas atividades de comunicação de marketing. Para o autor, o plano pode compreender uma extensa diversidade de propósitos, tais como atribuição de notoriedade à marca, informação, promoção, venda e divulgação ou fidelização ao produto ou serviço, considerando também que se pode recorrer a diversos meios para os alcançar.

Ainda de acordo com Castro (2007) dever-se-á responder a questões como: Que objetivos a entidade definiu para os produtos que comercializa? Quais as projeções de lançamentos? Quais os segmentos e os públicos-alvo? Como tenciona posicionar-se nos diferentes mercados?

As respostas a essas e outras questões irão auxiliar a definir o papel que a comunicação deverá desempenhar (Castro, 2007).

Podemos assim dizer que o plano de comunicação é a ferramenta destinada a sistematizar as orientações da comunicação de marketing (Castro, 2007). Reúne o conjunto de decisões que permite à organização atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar.

Kotler & Keller (2006) também consideram um plano de comunicação como uma variante de um plano estratégico de marketing e que este tem como principal objetivo alcançar o seu público através dos seus canais de comunicação, dotando as empresas com ferramentas imprescindíveis para comunicarem a sua marca aos seus consumidores, permitindo-as colocar em prática a promessa da marca através de ações coerentes com a proposta de valor

da mesma. Estes canais de comunicação assumirão o papel de dar a conhecer os seus produtos e serviços aos já clientes, assim como a potenciais novos clientes (Kotler & Keller, 2006).

Um plano de comunicação representa, assim, a voz da marca e é o meio pela qual ela fomenta um diálogo e desenvolve a ligação com o seu público (Kotler & Keller, 2006).

Estes autores vão ainda mais além e referem a comunicação como sendo uma área fulcral para a criação e preservação da imagem, chegando mesmo a considerar ser um dos principais ativos que um negócio pode edificar. É fundamental, contudo, que seja eficaz. Advém daí, e a fim de obter os melhores resultados, a necessidade de construir um bom plano de comunicação.

Também para Baynast *et al.* (2018) a estratégia de comunicação nasce da estratégia de marketing. Assim, é imprescindível que o plano respeite as opções estratégicas, os segmentos-alvo e o posicionamento da estratégia de marketing anteriormente definidos:

- A estratégia de comunicação a desenvolver deverá contribuir para os objetivos de marketing;
- A estratégia de comunicação a desenvolver deverá considerar os alvos de marketing como os seus alvos;
- A estratégia de comunicação a desenvolver deverá respeitar e reforçar o posicionamento definido.

Ainda para reforçar o mencionado por estes autores, podemos dizer que este tipo de comunicação se refere à comunicação de marketing uma vez que se relaciona diretamente com os objetivos comerciais definidos, apelidando-se de ações de publicidade para referir a estimulação de vendas. A comunicação de marketing integra-se, pois, num dos elementos de marketing mix designado por Publicidade, sendo que este ponto, por sua vez, engloba o Plano de Comunicação, conforme podemos verificar na Figura 5.

Figura 5: Enquadramento do Plano de Comunicação no Plano de Marketing.



Fonte: Adaptada de Castro (2007).

Como podemos verificar, a literatura apresenta vários autores com opiniões semelhantes ou que se cruzam em determinados pontos. Desta forma, existem vários modelos de plano de comunicação, também com relativa semelhança entre eles. Para se poder fazer uma análise comparativa, são aqui mencionados três modelos de planos de comunicação de autores nacionais e internacionais, considerados de referência nesta área: Castro (2007), Kotler & Keller (2006) e Baynast *et al.* (2018).

2.4.1. Modelos de Planos de Comunicação

Segundo Castro (2007), o desenvolvimento de qualquer plano de comunicação abrange, pelo menos, oito fases:

1. **Análise da situação:** Além da análise da situação geral do mercado, da concorrência e da empresa, é ainda preciso aprofundar a análise da situação específica no campo da comunicação;
2. **Definição dos objetivos e posicionamento:** A comunicação tem de ser guiada por objetivos adequados à natureza das tarefas que vai desempenhar. O posicionamento, em estratégia de comunicação, é a perceção distintiva da marca que se quer criar no público-alvo. O posicionamento da marca traduz a sua relação com o público e com a concorrência;

3. **Seleção do público-alvo:** Os objetivos devem ser definidos em função de um público-alvo, por isso a estratégia de comunicação deve ser dirigida de forma explicativa para esse público;
4. **Escolha da mensagem:** Deve ter em consideração questões como o perfil do público que se pretende atingir e procurar comunicar benefícios, sentimentos, personalidade da marca ou incitar à ação. A estratégia da mensagem deve materializar-se numa execução criativa, a chamada tática da mensagem;
5. **Escolha dos canais de comunicação:** Depois de decidido o que dizer e como, consideram-se os canais que vão ser utilizados para atingir o público-alvo – estratégia de meios – tem em vista determinar a escolha desses canais. Primeiro definir os meios (televisão, imprensa, rádio, *outdoor*, correio, telefone, eventos especiais, etc.), em segundo lugar os veículos específicos (por exemplo: Expresso, Público, Correio da Manhã);
6. **Determinação do orçamento:** Nesta fase é preciso conseguir um equilíbrio satisfatório entre os objetivos pretendidos e os custos envolvidos. Deverá definir-se o orçamento global e por veículo de comunicação;
7. **Execução do plano:** A execução do plano é tão importante quanto a sua elaboração e pode ser atribuída, na totalidade ou em parte, a uma empresa especialista em comunicação;
8. **Avaliação dos resultados:** Deve ser avaliada a eficácia do plano de comunicação tendo em conta os objetivos propostos.

Para Kotler & Keller (2006) é fundamental a avaliação da imagem atual da empresa e dos seus produtos e concorrentes. Para os autores, o desenvolvimento de uma comunicação eficaz passa por oito etapas:

1. **Identificar o público-alvo:** Ao identificar o público-alvo, o profissional de marketing deve procurar corrigir qualquer lacuna que exista entre a visão atual do público e a imagem pretendida;
2. **Determinar os objetivos da comunicação:** Os objetivos da comunicação podem envolver questões como a consciencialização da marca, a atitude em relação a ela e a intenção de compra da marca;
3. **Elaborar a comunicação:** A elaboração da comunicação requer resposta a três questões: o que dizer (estratégia da mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (recetor da mensagem);
4. **Selecionar os canais de comunicação:** Os canais de comunicação podem ser pessoais ou não pessoais (*media*, promoção de vendas, relações-públicas e eventos);
5. **Estabelecer o orçamento total de comunicação:** Deve-se desenvolver orçamentos mediante a definição de objetivos específicos;

6. **Decidir sobre o mix de comunicação:** Ao decidir sobre o mix de comunicação, os profissionais de marketing precisam examinar as vantagens e os custos específicos de cada ferramenta promocional. Precisam também considerar o tipo de mercado do produto em que estão a atuar, se os consumidores estão dispostos a realizar uma compra e a fase do ciclo de vida do produto;

7. **Medir os resultados da comunicação:** A avaliação da eficácia do mix de comunicação de marketing consiste em questionar o público-alvo se reconhecem ou se lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos foram mais marcantes, como se sentem em relação a ela e suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa;

8. **Gerar o processo de comunicação integrada de marketing:** A gestão e a coordenação de um processo completo de comunicação requerem uma comunicação integrada de marketing (CIM) que, no fundo, é capaz de avaliar os papéis estratégicos de diversas disciplinas de comunicação e combiná-las a fim de oferecer clareza, coerência e o máximo impacto, por meio da integração coesa de mensagens criteriosas.

Por fim, Baynast *et al.* (2018) consideram que um modelo de plano de comunicação apresenta as seguintes etapas:

1. **Definição dos alvos de comunicação:** Consiste em definir os alvos da comunicação, ou seja, aqueles para quem se vai desenvolver um conjunto de ações em comunicação;

2. **Definição dos objetivos de comunicação:** Identificar os objetivos de marketing, uma vez que a comunicação se destina a servi-los. Em traços gerais, significa aumentar as vendas, aumentar o número de clientes ou incrementar o consumo dos clientes atuais;

3. **Definição da mensagem:** Consiste em determinar, de acordo com os objetivos definidos, o que se pretende transmitir;

4. **Escolha das variáveis de comunicação:** Escolher as variáveis que melhor respondem aos objetivos junto do público-alvo, potenciando a mensagem;

5. **Definição dos critérios e periodicidade da monitorização e avaliação da estratégia e das ações:** Com o intuito de controlar a execução da estratégia de comunicação, deve-se definir quais os indicadores ou critérios mais recomendados, sendo que, Baynast *et al.* (2018) sugerem quatro critérios diferentes:

- Eficácia de cada variável de comunicação;
- Eficácia da mensagem transmitida, face aos alvos e objetivos definidos;
- O impacto da comunicação na imagem da marca com base na evolução da notoriedade da mesma;
- O impacto da comunicação na evolução global das vendas.

6. Definição do calendário da comunicação: Estabelecer o período e a duração mais adequada às diversas ações;

7. Definição do orçamento da comunicação: Definição dos custos associados às ações a desenvolver, bem como todos os custos de contratações necessárias à sua execução.

Os diferentes modelos expostos, como se pode verificar, têm vários pontos em comum na sua abordagem, isto é, todos referem que se deve fazer um diagnóstico inicial, análise das necessidades, definir os objetivos de comunicação interna, identificar o público-alvo, definir a estratégia de comunicação (escolha dos instrumentos e das ações), execução do plano, e por fim, a determinação do orçamento e a avaliação dos resultados.

Segundo Stavarek & Šulganová (2009) na avaliação dos resultados da estratégia e das ações, devemos ter em consideração a eficácia sendo que as interpretações do seu significado e da sua importância podem incluir a relação entre os objetivos de comunicação estipulados e os impactos reais nos resultados do negócio, ou seja, a relação entre o desejado e o alcançado. Considerando o tema da comunicação de marketing, também é necessário ter em consideração as suas mais recentes formas – comunicação criativa, emocional, inovadora e integrada (Šindler, 2003). Isso significa que, para Molnár (2000), a eficácia é um esforço intelectual, bem como uma atitude baseada nesse esforço, que deve ser constantemente medido para garantir o sucesso comercial. É de notar, no entanto, que a eficácia não é apenas uma medida de sucesso de mercado, mas também uma medida de excelência operacional ou de produtividade.

Um conceito fundamental da economia atual é o *Supply Chain Management*, que tem evoluído para permitir que as organizações melhorem a eficiência e a eficácia no mercado global e altamente competitivo do século XXI.

Esse conceito inclui processos ligados ao planeamento, concretização e avaliação relacionados ao fluxo de materiais, equipamentos, informações e recursos humanos entre as organizações, para garantir a entrega rápida e eficaz de produtos e serviços tangíveis entre o fornecedor e o cliente.

Uma abordagem individualizada e baseada na confiança para o estabelecimento de contactos, interesses e possibilidades de cooperação, permitem negociação e execução de transações entre as partes, garantindo a igualdade de posições (chamado *win-win*). Permite também a cada uma das partes verificar uma série de benefícios mensuráveis (Katiyar *et al.*

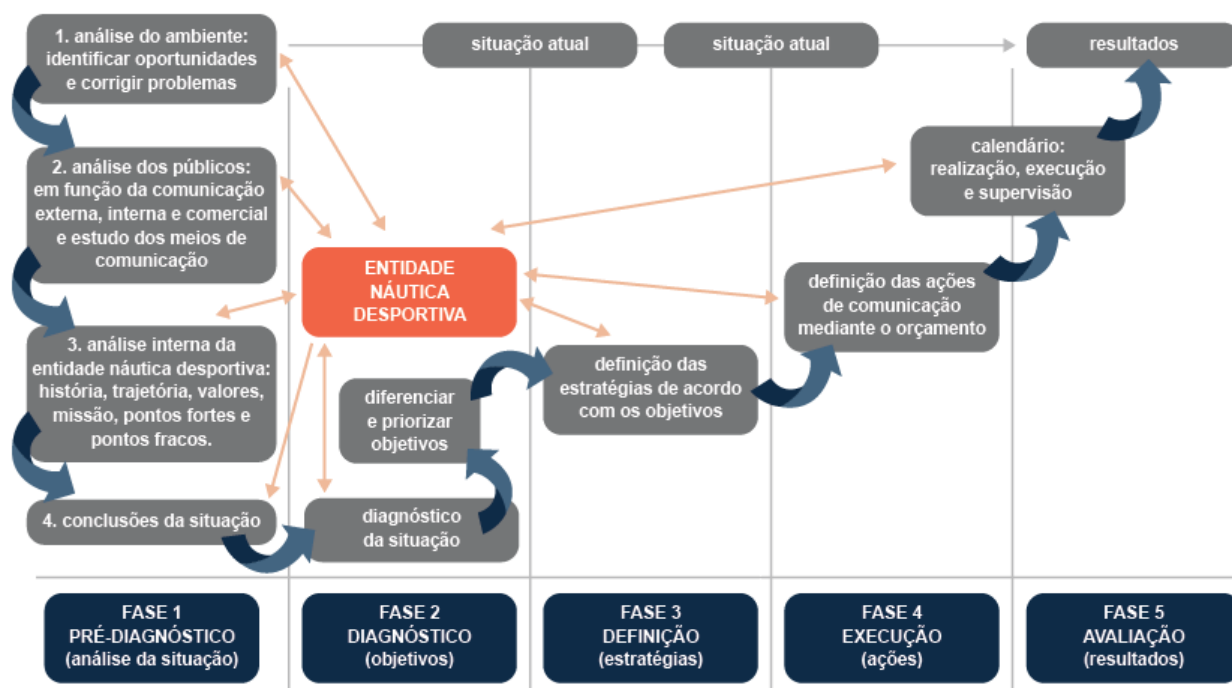
2018, Neutzling *et al.* 2018). Para isso, é essencial que exista uma comunicação eficaz, tanto na sua forma como conteúdo, devendo atender às expectativas de cada parceiro.

Não obstante, um plano de comunicação para uma entidade desportiva náutica, pelas suas características singulares, nomeadamente pelo seu âmbito associativo, não se enquadra completamente num plano de comunicação *standard*.

Então, segundo Pérez González & Massoni (2009) a proposta do modelo do Plano Estratégico de Comunicação e a gestão relacional para organizações relacionadas com desportos náuticos, como se pode observar na figura 6, considera como públicos-alvo: os sócios, as associações em que estão integrados e a sociedade envolvente. Esta é uma das peculiaridades deste tipo de organizações que não encontraríamos noutras empresas ou instituições: a natureza associativa da sua génese e da estrutura associativa externa em que se integram. É graças a eles que este tipo de entidade sobrevive e promove a atividade desportiva náutica. Por este motivo, as organizações náuticas devem refletir profundamente sobre a situação externa e interna da sua entidade, o papel dos seus públicos e a comunicação com eles (Gauchi *et al.*, 2020).

A implementação deste modelo está, no entanto, igualmente condicionada por uma fase prévia de análise da situação existente em termos da estrutura comunicativa da entidade, a fim de estabelecer uma série de estratégias para comunicação, que auxiliará os objetivos a serem alcançados.

Figura 6: Proposta de Modelo de Planeamento Estratégico e Relacional de Comunicação para as Entidades Desportivas Náuticas.



Fonte: Adaptada de: modelo Estratégia de Pérez González & Massoni (2009), Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2014), Sabater Quinto & Montserrat-Gauchi (2017), Segarra-Saavedra, *et al.* (2018).

Embora pareça haver concordância entre as agências de comunicação e os seus clientes que a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um processo valioso, ainda há muita ambiguidade sobre como avançar com a sua implementação na prática (Šerić, 2018). Para simplificar essa ambiguidade, baseamo-nos no conceito de CIM orientado para marketing e gestão, onde o planeamento e a implementação são considerados centrais para uma perspetiva de CIM direcionada à organização do cliente, que exige que as mesmas estruturam, planeiem conscientemente e implementem atividades de comunicação de forma unificada, consistente e organizada (Bruhn & Schnebelen, 2017).

Isso permitirá manter o foco nas perceções específicas de práticas de implementação, que são centrais para o avanço da implementação da CIM.

Tendo em conta esse ponto de vista teórico, a estrutura de implementação da CIM de Kitchen & Schultz (2001) é considerada a mais aplicável para captar as formas que a implementação do CIM pode assumir. Especificamente, essa estrutura reflete o sentido da literatura de CIM

em direção a uma perspetiva organizacional holística de toda a empresa (Porcu *et al.*, 2017) e, além disso, é baseada em pesquisas empíricas, ao contrário da maioria das outras estruturas de CIM (Kitchen & Burgmann, 2010). Como Tafesse & Kitchen (2017) descrevem, esta estrutura conceitua a CIM ao nível da organização e ilustra o avanço da implementação CIM hierarquicamente, desde a integração tática até a integração estratégica completa.

Em suma, uma marca não consegue sobreviver, nem tão pouco ser eficaz sem uma estratégia definida e, à semelhança de outros autores mencionados, Todor (2014) defende também que um plano de comunicação eficiente e proativo tem de estar alinhado com os objetivos de marketing da empresa. No entanto, acrescenta ainda que as decisões e ações mencionadas num plano de comunicação, de maneira a possibilitarem uma vantagem competitiva sustentável, devem ser analisadas e bem ponderadas, estimulando a inovação e criatividade contínuas dentro da empresa, criando sinergias entre as atividades que formam a cadeia de valor da mesma (Todor, 2014).

2.5. Comunicação Interna

Durante muito tempo, nas organizações, a comunicação foi direcionada maioritariamente para os clientes e, a nível interno, baseava-se em fomentar um bom clima, evitando conflitos. Com a crise dos mercados e a banalização dos produtos nos anos 70, as empresas tomaram consciência da importância que a imagem da marca podia ter e, segundo Almeida (2003), a construção da imagem estava intimamente relacionada com os estímulos comunicados internamente. Então, devido à necessidade de coerência entre as várias mensagens emitidas por uma empresa, a comunicação organizacional tornou-se essencial para a integração da mesma com os vários públicos (Almeida, 2003).

Hoje em dia, com a tomada de consciência de que para se ter sucesso é fundamental o trabalho em equipa, a comunicação interna conquistou uma maior dimensão e é tida como uma das principais preocupações nas empresas, indo muito além das meras ações que visam informar o público interno. Ainda segundo este autor, o processo de comunicação interna, devido à sua transversalidade e com o objetivo de facilitar a produção, circulação e gestão da informação, permite criar relações no interior de uma empresa e aumentar os níveis de funcionamento e eficácia de outros sistemas.

A comunicação interna faz, desta forma, parte do processo de gestão de uma organização, no qual as informações são partilhadas, recolhidas e distribuídas, de maneira a garantir a compreensão dos funcionários sobre as metas e objetivos da organização (Kovaité *et al.*

2020). Assim, o papel crucial da comunicação interna passa por incentivar os funcionários a participar nos processos de tomada de decisão, bem como promover o seu *feedback*.

Também para Stoner (1985), a comunicação é a base das funções de gestão, isto é, os gestores das empresas necessitam de informação para a realização dos seus planos que, por sua vez, têm de ser comunicados para serem realizados.

Lampreia (1992) reforça a ideia de que a comunicação se tornou num instrumento indispensável à gestão pelo papel fundamental que desempenha para a notoriedade da empresa. Este autor define as diversas áreas de comunicação da empresa segundo dois segmentos principais: comunicação da empresa propriamente dita (comunicação empresarial) e comunicação de um produto, serviço ou marca (comunicação de marketing), sendo que ambos, embora tenham finalidades diferentes, utilizam os mesmos meios e técnicas de comunicação.

Kunsch (2020), define a comunicação organizacional como sendo uma disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e o seu contexto político, económico e social. Considera que, sendo esse fenómeno inerente à natureza das empresas e aos grupos de pessoas que fazem parte delas, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todas as suas componentes.

Afirma também que a comunicação organizacional flui de acordo com a realidade, valores, visão e missão da organização, uma vez que é composta pelos colaboradores que ali se encontram (Kunsch, 2006).

Para Ruão (2020) a comunicação é a base de todas as organizações e das suas atividades, sendo que a comunicação organizacional debruça-se sobre várias questões referentes às relações interpessoais, grupais ou em rede, por meio dos quais as pessoas se relacionam dentro das organizações.

Esta autora acrescenta ainda que, considerando que o objetivo da comunicação interna é facilitar a troca de informações dentro do ambiente organizacional, este é um processo complexo pois está dependente de um conjunto de fatores que devem estar interligados, de forma sincronizada e harmoniosa, para se obter um resultado efetivo. Então, uma entidade que passe por diversas alterações de gestão deve ter especial cuidado com o alinhamento organizacional sendo, portanto, essencial que haja um bom relacionamento interpessoal e

um processo de comunicação eficiente entre as áreas. É, pois, importante olhar para o público interno como interlocutores e agentes que constroem, destroem e reconstróem a imagem institucional (Ruão, 2020).

Almeida (2003) chega mesmo a referir que se manifesta inevitável a necessidade de implementar sistemas de comunicação numa empresa que pretenda alcançar qualidade e sucesso, promovendo o sentimento de compromisso de forma integral a toda a organização. De forma que os colaboradores se sintam comprometidos com a missão da empresa, é necessário que recebam informações e estímulos internos que os façam compreender o seu papel, quer a nível individual quer coletivo (Brum, 2003).

Castro (2007) acrescenta que a comunicação interna tem o poder de informar, criar relações, reforça a imagem da empresa perante os seus colaboradores positiva ou negativamente consoante for bem ou mal direccionada.

Apesar da comunicação interna nem sempre ter sido valorizada e reconhecida como vital para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas, é necessário que as equipas estejam bem informadas pois, segundo Melo (2006), só assim os colaboradores podem ser verdadeiros embaixadores das marcas. Para este autor, os aspetos a ter em conta para uma comunicação eficiente passam por: conhecer bem o recetor a quem se pretende transmitir a informação, efetuar um contacto pessoal e personalizado de modo a construir uma relação de confiança, saber qual o entendimento do recetor acerca do tema em questão, perceber qual a linguagem do recetor de modo que o discurso seja do interesse do mesmo e, ao mesmo tempo, que seja entendido da maneira desejada. Por fim, dar oportunidade ao recetor para interagir e dar a sua opinião sobre o tema.

Para Kotler & Keller (2006) a comunicação numa organização implica manter informados os colaboradores, criar sentimento de pertença, de valorização e cooperação. Estes autores defendem ainda que os colaboradores motivados melhoram a imagem global da empresa também a nível externo.

Thévenet (1988) categoriza a comunicação interna em três vetores, ou seja, considera que é uma Vontade: de ter uma política bem definida de comunicação interna; uma Crença: de que com esta política os problemas de comunicação serão resolvidos e uma Necessidade: de existência de comunicação para a coordenação das atividades e qualidade do clima organizacional.

Uma comunicação bem conseguida, segundo Dionísio *et al.* (2004), permite exercer um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre a imagem global da organização. Assim, os colaboradores representam um público muito importante uma vez que são um veículo de divulgação externa da imagem da empresa, podendo assumir essa função pela negativa se não estiverem corretamente envolvidos. Para estes autores, a comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a entidade quer transmitir e consideram que a organização tem que saber motivar e envolver, em primeiro lugar, o público interno, para o conseguir eficientemente a nível externo.

A comunicação organizacional, além de complexa, deixa de ser meramente tática para ser considerada estratégica, em função da necessidade de se agregar valores às organizações ajudando no cumprimento de suas missões (Kunsch, 2009).

Para Brault (1992) a comunicação dentro das organizações não é uma mera transmissão de informações pois considera que não basta fazer chegar as decisões aos colaboradores. Na sua opinião, a comunicação dispõe de sete funções dentro da entidade:

- Informativa: transmitir o conhecimento de uma empresa, essencial para não conduzir a mal-entendidos;
- Integração: criar sentimento de pertença nos colaboradores. É uma função essencial que transmite os valores fundamentais da empresa ao público interno e externo;
- Retroação: é através dela que o público interno expressa a sua satisfação ou descontentamento pois permite o diálogo entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos da entidade;
- Sinal: imagem da empresa (logo, cores, palavras-chave, comportamentos, discursos, atitudes, valores). A conjugação consistente destes elementos transmite a cultura de empresa;
- Comportamental ou argumentista: função muito importante que consiste em indicar ordens claras e fundamentais como pedir explicitamente que se caminhe numa determinada direção;
- Mudança: é um fator favorável à transição pois possibilita a mudança de imagem, das mentalidades e das atitudes, motiva os colaboradores e as relações, cria retroação, promove o diálogo entre o interior e o exterior;
- Imagem: tem o objetivo de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

De acordo com Dupuy (1988) as organizações têm de dedicar especial atenção ao sistema de comunicação interno para que consigam uma boa coordenação das atividades, uma integração das ações a desenvolver e uma linha orientadora de consolidação do papel que todos têm dentro da organização. Para este autor são doze os princípios da comunicação que devem guiar todas as organizações empenhadas em implementar mudanças internas:

- **Lucidez:** traduz-se na necessidade de adaptação a um público específico, aos seus valores e cultura. É conveniente que a empresa se conheça antes de se dar a conhecer e de idealizar os seus objetivos. A comunicação lúcida, conforme afirma o autor, apoia-se na cultura dos seus colaboradores e, por essa razão, compreendê-los é fundamental para uma boa comunicação;
- **Vontade:** estabelece um serviço de comunicação e o respetivo orçamento;
- **Transparência:** para comunicar com transparência, é necessário racionalizar em termos de análise de objetivos e resultados organizacionais. A comunicação tem, assim, início com a estratégia e é admitido o direito ao erro;
- **Simplicidade:** a comunicação deve chegar a todos os colaboradores, que devem conseguir compreender as mensagens de uma forma clara, sendo que as mensagens devem ser simples e acessíveis e os suportes utilizados devem ser os adequados à mensagem a transmitir;
- **Rapidez:** a rapidez de difusão da informação ajuda a assegurar o interesse do recetor. Evita que os colaboradores sejam informados primeiramente pelos meios exteriores à entidade, evitando assim a formação de rumores;
- **Duração:** a duração da comunicação numa empresa deve expressar uma determinada permanência independentemente dos resultados momentâneos e os suportes devem evoluir para que a atenção e interesse dos seus destinatários se mantenham sempre elevados;
- **Tenacidade:** este princípio pressupõe que uma mensagem, para ser compreendida, deve ser difundida em todos os instrumentos de comunicação existentes na organização o que poderá implicar uma certa repetição da comunicação;
- **Realismo:** a comunicação permite uma melhor compreensão da organização por parte do colaborador, sendo que é um investimento cuja rentabilidade só se verifica a médio e longo prazo;
- **Adaptação:** a comunicação deve ser adaptada às necessidades dos colaboradores, tendo por base a cultura da empresa e não as estruturas estabelecidas. Esta situação evita uma exagerada diversificação dos instrumentos de comunicação em função dos públicos-alvo, além de evitar também perda de informação;

- Envolvimento: baseia-se na auscultação e troca de impressões com os colaboradores e na procura de uma transparência real, sem manipulações, tanto por parte do discurso da Direção, assim como o discurso dos trabalhadores no sentido ascendente;
- Sedução: este é um princípio orientador da comunicação interna, isto é, deve seduzir para poder chamar a atenção, despertar o interesse e sobretudo persuadir o recetor da mensagem;
- Antecipação: este princípio reforça a necessidade de as empresas estarem constantemente atentas e preparadas para poderem dar resposta aos eventuais acontecimentos, a reações de colaboradores e a mudanças que podem acontecer dentro da organização.

Todavia, a comunicação interna é um processo em construção, que nunca está acabado, necessitando por isso, para ser eficiente, de acompanhamento, de ações diárias, de verificação e aperfeiçoamento.

Podemos, no entanto, afirmar que esta comunicação tem sido reconhecida como uma área de interesse nas entidades, uma vez que está centrada no relacionamento entre uma organização e o seu público interno, isto é, os funcionários e, segundo Verčič & Špoljarić (2020), desempenha funções interdisciplinares na gestão de recursos humanos, na comunicação e no marketing.

Para Verčič & Špoljarić (2020), a prática ajustada da comunicação interna nas organizações tem demonstrado resultados organizacionais satisfatórios, uma vez que colabora para o crescimento da produtividade, reduzindo o absentismo e os conflitos laborais, promove a qualidade do serviço prestado, assim como os níveis de satisfação, compromisso e desempenho dos funcionários.

Em suma, uma comunicação interna eficaz garante que todos os colaboradores se encontram alinhados e empenhados em atingir um objetivo comum, contribuindo para o aumento da reputação e da credibilidade organizacional (Santiago, 2020).

2.6. Comunicação Externa

Tal como acontece com a comunicação interna, a comunicação externa desempenha um papel fundamental nas organizações que, ao longo do tempo, tem vindo a ser cada vez mais preponderante uma vez que assume uma crescente e relevante importância no campo organizacional, tendo em conta que, segundo Pontes (2012), é-lhe conferida a responsabilidade de divulgação de toda a informação necessária para o bom funcionamento

da entidade, assim como o planeamento, a integração e a coordenação de todos os serviços e atividades junto do seu público externo.

É, assim, através da comunicação externa que as empresas divulgam os seus produtos e serviços ao público. Ao contrário da comunicação interna, para Gonçalves & Almeida (2011), esta dirige-se aos públicos exteriores à organização, sejam eles clientes ou potenciais clientes, fornecedores, *stakeholders*, investidores e o público em geral, sendo considerada uma das estratégias principais para garantir a conquista dos mesmos.

E, embora a comunicação interna e a externa apresentem destinatários opostos, na opinião de Félix (2020), é pertinente ter em consideração que deve existir uma linha cronológica de gestão entre as duas.

Podemos, assim, afirmar que a comunicação externa é toda a informação desenvolvida por uma organização com o objetivo de promover e comunicar outras organizações e indivíduos que não fazem parte dela.

Igualmente para Neiva (2018), a comunicação externa, como o nome indica, é a maneira como a organização comunica a própria organização com o exterior e seus públicos externos, ou seja, expondo a existência de uma comunicação que se realiza externamente.

Faveiro (2004), por sua vez, refere que a imagem organizacional é a opinião que se gera na mente dos consumidores e que está relacionada com a forma como o público interpreta os sinais emitidos por uma entidade através dos seus produtos, serviços, colaboradores e programas de comunicação. A comunicação manifesta-se como uma parte fundamental no processo de perceção da imagem (Barbosa & Teixeira, 2006).

Neste sentido, Carrillo (2014) defende que o posicionamento estratégico de determinada entidade depende dos seus *stakeholders*, uma vez que os objetivos propostos são avaliados de acordo com as perceções e interesses destes. Como tal, para a autora, o conceito de *stakeholder* estende-se para além de clientes e consumidores, isto é, não corresponde às pessoas a quem se dirige a mensagem, mas sim a todos os que partilham de algum significado com a organização.

O ambiente externo das organizações, de acordo com Steyn & Puth (2000), para além de ser refletido pelos seus *stakeholders*, é também influenciado por fatores económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos ou judiciais que, de algum modo, têm impacto na entidade.

Segundo Gonçalves & Almeida (2011), a comunicação externa também é considerada uma aliada fundamental do posicionamento tendo em vista a diferenciação da concorrência, sendo que, para eles, esta vertente da comunicação não se reflete apenas na publicidade, mas em todas as atividades que geram visibilidade à entidade, como por exemplo o *branding*, as redes sociais, relações-públicas e campanhas institucionais.

Também para Torquato (2002) a comunicação é a responsável pelo posicionamento e imagem de qualquer organização. Considera, portanto, que se deve ter em conta alguns princípios e valores indispensáveis, tais como a verdade, a qualidade, a adequação, a confiança e credibilidade, a clareza, o equilíbrio, a rapidez, a oportunidade, a prevenção, a cordialidade e o respeito, a coerência, a responsabilidade social, entre outros.

Faustino *et al.* (2020) acrescentam ainda que é através desta comunicação que se torna possível ampliar a visibilidade e competitividade de uma organização, reforçando a imagem e identidade da marca junto dos seus públicos externos ou *stakeholders*. Esses objetivos são potenciados com o auxílio das várias plataformas digitais, como por exemplo as redes sociais e tirando partido da criação de um *storytelling* focado nos interesses e necessidades do público-alvo (Faustino *et al.*, 2020).

Importa referir que esta dimensão ganha especial preponderância uma vez que, grande parte das vezes, antes do cliente adquirir um produto ou serviço de uma determinada marca, procura informação institucional sobre a empresa.

As interações humanas ocorrem para diversos propósitos, por isso, hoje em dia, há maior consciencialização da importância tanto da comunicação como dos diferentes públicos para as organizações. Assim sendo, focando a comunicação externa organizacional, Hatch & Schultz (2002) são da opinião que as organizações têm procurado criar relacionamentos com os seus *stakeholders* externos, com o objetivo de estes serem também eles membros da organização, à semelhança dos colaboradores. Neste sentido, o público externo pode ser visto como parte integrante de uma organização, na medida em que contribui para a sua identidade (Gioia *et al.*, 2000).

Por outro lado, Dutton *et al.* (1994) afirmam que a identidade das organizações é adquirida através da percepção dos seus colaboradores, enquanto a imagem e reputação destas são definidas mediante a percepção dos seus clientes.

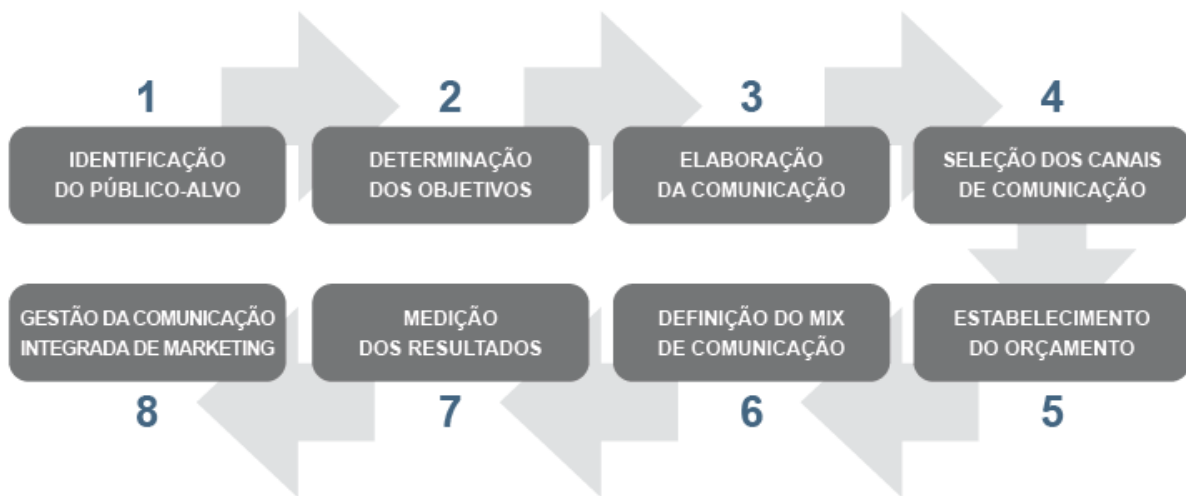
Oržekauskas & Šmaižienė (2007) estendem esta matéria, mencionando sete pontos fundamentais para uma gestão apropriada da reputação organizativa:

- Analisar os antecedentes identitários;
- Analisar o ambiente interno e externo afeto à organização;
- Determinar qual a imagem institucional desejável;
- Aferir a imagem atual;
- Identificar as lacunas existentes entre a imagem presente e a desejável;
- Preparar um plano de modernização da imagem;
- Implementar o plano e avaliar os seus impactos.

Assim, para que as organizações estejam preparadas para comunicar externamente, é importante que compreendam, primeiramente, a sua identidade e determinem os propósitos da sua existência, favorecendo, desta maneira, que a imagem criada seja, efetivamente, apropriada e representativa da estrutura.

O conceito de comunicação externa é, pois, consensual para vários autores, tendo estes uma opinião generalizada sobre a sua importância numa organização. No entanto, Kotler & Keller (2006) acrescentam ainda que a comunicação externa é fundamental para a criação, desenvolvimento e gestão de relações de forma sustentável. Consideram que a adoção de estratégias de comunicação externa atua de forma a colaborar na competitividade das empresas, permitindo a geração de valor organizacional para as mesmas, assim como para os clientes. Neste sentido, estes autores definem oito etapas fundamentais para o desenvolvimento de uma comunicação externa eficaz:

Figura 7: Etapas fundamentais para uma comunicação externa eficaz.



Fonte: Adaptada de Kotler & Keller (2006).

Em síntese, as empresas carecem de desenvolver uma análise constante da sua envolvente e adaptar as suas estratégias aos diferentes contextos tendo em vista o desenvolvimento, de forma sustentada, dos seus negócios e a sua relação com os mercados onde atuam.

A gestão organizacional, durante décadas, focou a sua atenção em recursos financeiros, materiais, tecnológicos, humanos, etc. No entanto, nos dias de hoje não basta gerir recursos, é necessário gerir competências, processos e relacionamentos. Neste sentido, tem sido notória e progressiva a alteração da perceção de comunicação organizacional. As organizações sabem que a sua sobrevivência está relacionada com a capacidade de comunicar, da imagem que conseguirem construir e da notoriedade que conseguirem alcançar. É vital desenvolver uma rede de comunicação externa, cultivando relacionamentos com os fornecedores, clientes, concorrentes, consultores, etc. (Lindon *et al.*, 2011).

III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Enquadramento

O primeiro passo a adotar em qualquer investigação é proceder a uma recolha preliminar de informação que permita analisar e formular uma primeira ideia acerca do tema em questão e, para isso, é necessário seleccionar a abordagem metodológica a utilizar, sendo que a mesma deverá ser escolhida tendo em conta os objetivos que se pretendem alcançar.

Segundo Oliveira & Ferreira (2014), os métodos de pesquisa consistem num grupo de procedimentos de investigação empírica, onde se insere a escolha de técnicas de recolha e análise de dados e também o controlo dos mesmos. Para estes autores, esses métodos podem ser diferenciados em três abordagens: qualitativa, quantitativa ou mista, sendo que esta última se refere à conjugação das outras duas e surge, sobretudo, para colmatar lacunas existentes nas anteriores, pois permite analisar outro tipo de dados e aferir, assim, outras relações.

A abordagem quantitativa, baseia-se na aplicação de inquéritos por questionários e tem como objetivo a procura das causas dos acontecimentos, não valorizando as questões subjetivas. A medição é rigorosa, mais controlada e orientada para os resultados uma vez que trabalha com dados estatísticos, tem força demonstrativa e procura a generalização pela representatividade permitindo fazer inferências e deduções (Lopes, 2010). É considerada, por isso, uma abordagem bastante objetiva e fiável apesar de haver lugar a alguma margem de erro.

No entender de Gil (2008) o questionário é uma técnica de investigação composta por questões apresentadas, por escrito, tendo como objetivo o entendimento de opiniões, crenças, interesses, situações vivenciadas, sentimentos, expectativas.

Este autor acrescenta ainda que o questionário traz inúmeras vantagens a uma investigação, tendo em conta que pode abranger um número significativo de inquiridos, permite alguma flexibilidade no tempo de resposta às questões, não influencia as opiniões dos mesmos, garantindo o anonimato das respostas.

Segundo Marconi & Lakatos (2007), uma vez que são utilizados instrumentos padronizados como é o caso dos inquéritos, as pesquisas quantitativas são apropriadas para averiguar

opiniões e atitudes explícitas e consistentes dos inquiridos. Refere ainda que este tipo de pesquisa é indicado quando se sabe precisamente o que deve ser perguntado para abranger os objetivos do estudo.

A abordagem qualitativa, por outro lado, não utiliza instrumentos estatísticos sendo, por isso, considerada subjetiva e, ao contrário da anterior, não é generalizável. Para Lopes (2010) esta é uma abordagem orientada para a descoberta de forma exploratória, descritiva e indutiva, assumindo uma realidade dinâmica e holística.

Esta abordagem consiste, portanto, na aplicação de entrevistas exploratórias e, de acordo com Quivy & Campenhoudt (2018), são uma ferramenta de investigação que têm como finalidade enumerar ideias, conceitos e opiniões, junto de pessoas com um conhecimento próprio da temática em análise.

Segundo Cassel (2015), as entrevistas semiestruturadas permitem ao entrevistador adquirir um leque de diferentes opções, podendo o mesmo focar-se mais na análise qualitativa da informação recolhida na entrevista.

Na opinião de Bogdan *et al.* (2015), deve-se optar por uma entrevista quando se pretende recolher dados tendo por base a linguagem utilizada pelo entrevistado, o que permite ao investigador ter uma maior aproximação e desenvolver mais facilmente uma conceção sobre a forma como o sujeito percebe determinada temática.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória permite averiguar um assunto ainda pouco explanado, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa, acreditando que no final da mesma é possível conhecer mais sobre o tema e construir hipóteses.

Gil (2002) refere ainda que a mesma caracteriza-se pela descrição detalhada e complexa de determinado problema, acontecimento ou situação e que, neste tipo de abordagem, existe necessidade de compreender de que forma todo o processo pode contribuir para uma mudança ou inovação.

A abordagem mista, de acordo com Oliveira & Ferreira (2014), tem como uma das principais vantagens permitir a possibilidade de comparação dos resultados obtidos através dos diferentes métodos, de modo a averiguar se existe coerência ou convergência entre os resultados obtidos.

Câmara (2013), por outro lado, considera que a aplicação de metodologias mistas é bastante utilizada devido à sua capacidade de adquirir conhecimento acerca dos acontecimentos e do objeto de estudo em questão, com perspectivas, por vezes, completamente díspares.

Neste sentido, para a elaboração do presente estudo empírico, em que o seu fundamento é uma pequena investigação que irá servir de base de informação para o desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a Federação Portuguesa de Canoagem, tendo em conta que se trata de um estudo de natureza descritiva e exploratória optou-se por uma metodologia de investigação mista, com recurso a técnicas de investigação qualitativas assim como quantitativas, aplicadas a uma amostra não probabilística por conveniência.

3.2. Método Qualitativo

Tal como referido anteriormente, para este estudo optou-se por uma abordagem metodológica mista, onde foram utilizadas técnicas de investigação de carácter qualitativo, através da aplicação de entrevistas exploratórias e quantitativo, através da utilização de um inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados.

Relativamente às entrevistas, segundo Oliveira & Ferreira (2014), as mesmas podem assumir três tipos distintos entre si: estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas.

Neste caso escolheu-se a entrevista semiestruturada que, segundo Dawson (2002), é o tipo de entrevista que abrange maior preferência em relação às técnicas de investigação que integram a metodologia qualitativa.

A autora defende que, com este tipo de entrevista, o entrevistador investe na obtenção de informações específicas que possibilitem eventuais comparações, procurando através destas encontrar concordâncias ou contrastes nas diversas entrevistas realizadas.

Para a aplicação das entrevistas individuais exploratórias considerou-se importante conhecer a visão de dois órgãos da Federação Portuguesa de Canoagem com o objetivo de aprofundar alguns temas e obter pareceres descritivos e completos relativamente à opinião dos entrevistados.

De forma que o entrevistador não perca nenhuma informação relevante, que a entrevista siga uma sequência lógica e ainda que seja garantida a consistência entre as diferentes

entrevistas, Dawson (2002) destaca a importância da definição prévia de questões ou tópicos que devem ser abordados no desenrolar da mesma.

Para a recolha de dados realizaram-se, portanto, entrevistas semiestruturadas com guião previamente elaborado com tópicos de discussão, com vista à obtenção de respostas e opiniões espontâneas e sinceras, onde todos os tópicos foram organizados por temáticas. As entrevistas foram efetuadas através da aplicação *online* Teams, gravadas, transcritas integralmente e sujeitas a análise de conteúdo.

Aos entrevistados, foi-lhes solicitado que comentassem os tópicos de discussão relativos a diferentes aspetos da caracterização da Federação e a sua envolvente, sobre estratégias adotadas e ainda sobre os serviços prestados, bem como os objetivos em mente.

Com a realização das entrevistas procurou-se ainda perceber qual a perceção dos referidos órgãos, acerca do conceito e necessidade de trabalhar e planear a comunicação na Federação Portuguesa de Canoagem, tanto numa abordagem interna como para o exterior, percebendo também a necessidade de investir no marketing da instituição, conseguindo, desta forma, compreender as suas motivações e perceber quais as suas opiniões sobre o tema em estudo.

3.2.1. Objetivos

O objetivo primordial deste estudo passa pela aquisição de *inputs* que servirão de auxílio para o desenvolvimento do Plano de Comunicação para a Federação Portuguesa de Canoagem. No final do estudo pretende-se obter informações valiosas que permitam à Federação Portuguesa de Canoagem alinhar a sua comunicação com os interesses do seu público, tanto interno como externo e, acima de tudo, tornar a sua comunicação mais eficiente. Além disso, almeja-se demonstrar a importância que este mesmo Plano poderá assumir no planeamento da comunicação da Federação. Para conseguir atingir a finalidade descrita, o estudo foi alicerçado nos seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a Federação Portuguesa de Canoagem e a sua concorrência;
- Caracterizar os seus públicos e o seu posicionamento, em termos de comunicação;
- Caracterizar os serviços prestados;
- Obter informações sobre o contexto externo;
- Perceber as práticas de comunicação atuais e identificar lacunas existentes;
- Obter informações sobre atuais estratégias e planeamento de comunicação;
- Obter informações sobre objetivos e prospeção futura.

3.2.2. Amostra

Para as entrevistas exploratórias, sendo o objetivo deste estudo a estruturação de um Plano de Comunicação para a Federação Portuguesa de Canoagem, conforme já referido, considerou-se importante conhecer a visão de dois órgãos da associação, com funções díspares, de maneira a obter-se duas perspetivas distintas, mas ambas muito pertinentes conseguindo, desta forma, realizar uma análise mais completa e com maior precisão. Neste sentido, optou-se por entrevistar o Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem, como órgão máximo desta entidade, pela sua visão mais global, institucional e transversal a toda a organização, bem como um elemento Operacional pela sua interpretação mais funcional de quem está diariamente no terreno, ciente de diversas realidades e próximo de diferentes intervenientes.

3.2.3. Recolha e tratamento dos dados

Para o tratamento da informação recolhida através das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo com vista a organizar a informação resultante dos testemunhos diretos dos entrevistados. De acordo com Bardin (2016) entende-se por análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

3.2.4. Análise e discussão de resultados

3.2.4.1. Caracterização da amostra

A nossa amostra, conforme já mencionado, é constituída por duas pessoas, que representam os órgãos da Federação Portuguesa de Canoagem de forma distinta, sendo ambos de nacionalidade portuguesa, do sexo masculino e ambos a desempenhar funções na Federação há quase 20 anos. O primeiro entrevistado, daqui em diante identificado por SGMO, é o Secretário-Geral da Federação Portuguesa de Canoagem e o segundo entrevistado, em diante identificado por PRVF, é o Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem.

3.2.4.2. Análise das entrevistas

Esta análise tem como objetivo explorar a opinião destes órgãos e compreender, mais em concreto, as características e o funcionamento de 4 categorias na Federação Portuguesa de Canoagem, sendo elas o contexto interno, contexto externo, comunicação e marketing e estratégias e objetivos. Vamos, portanto, incidir a nossa análise nessas temáticas.

Assim sendo, os próximos pontos serão organizados conforme essas categorias e serão devidamente ilustradas com citações dos entrevistados.

3.2.4.2.1. Contexto interno

Segundo Breda (2012), a análise interna permite identificar os recursos que a organização tem ao seu dispor, identificando as suas forças assim como as fraquezas, de forma a obterem a melhor performance possível.

Desta forma, na abordagem do contexto interno, órgãos entrevistados estão ambos de acordo que um ponto forte da Federação Portuguesa de Canoagem é a conquista de resultados internacionais, advindo os mesmos dos seus atletas de excelência:

A capacidade que tivemos em produzir os resultados que obtivemos, em especial nas duas últimas décadas – SGMO

Sem dúvida nenhuma, que os nossos maiores feitos são os resultados desportivos, a aposta que temos nos resultados internacionais – SGMO

Os pontos fortes são os resultados internacionais dos nossos atletas. Temos atletas de excelência, esse é um dos pontos fortes – PRVF

Também foi sublinhada a imagem credível e de referência da Federação Portuguesa de Canoagem, bem como tudo aquilo que representa:

O facto de termos tido esta visibilidade este ano por via da conquista das medalhas olímpicas e paralímpicas que, a par do atletismo, fomos a única modalidade que alcançou medalha em ambos os eventos – PRVF

É aquilo que representamos. Acabo por me contradizer um bocadinho: nós ainda somos pouco reconhecidos, mas acabamos por ser reconhecidos com base naquilo que temos vindo a fazer nesta última década ou quase 2 décadas – SGMO

Foi ainda referida a capacidade de organização de eventos internacionais com reconhecida qualidade:

O facto de organizarmos eventos internacionais com muita qualidade, que são confirmados pelas entidades internacionais que tutelam a nossa modalidade, quer a Associação Europeia de Canoagem, quer a Federação Internacional de Canoagem – PRVF

Por outro lado, através da análise realizada, foi possível inferir que a falta de financiamento é um ponto fraco de elevado peso. Foram também referidos outros pontos, alguns deles que poderão ser vistos como consequência dessa falta de verba:

O nosso maior problema, é sem dúvida nenhuma a nossa estrutura. Acaba por ser ainda uma estrutura ainda muito pouco profissional em termos de quantidade de recursos disponíveis, sejam humanos, materiais ou mesmo financeiros. – SGMO

Trabalhamos muito no limite e somos ainda pouco reconhecidos naquilo que é o financiamento público. Portanto, esse é o nosso principal problema – SGMO

As principais ameaças é o facto principalmente de trabalharmos sempre no limite e estarmos muitas das vezes com o fator sorte metido na equação o que acaba por trazer-nos, por vezes, alguma insatisfação e alguns problemas acrescidos – SGMO

Pontos fracos é o facto de termos poucos praticantes – PRVF

O facto de termos pouco financiamento para aquilo que é a nossa atividade regular – PRVF

Pouca visibilidade da nossa modalidade quando comparada com outras modalidades que talvez tenham menos resultados desportivos do que nós – PRVF

Foram ainda analisados outros fatores internos que, de alguma forma, também condicionam o desempenho da Federação Portuguesa de Canoagem, nomeadamente a falta de profissionalização de alguns órgãos:

O facto de estarmos envolvidos num movimento associativo que hoje em dia, embora com algumas exceções a nível de Federações, funciona de uma forma muito amadora ainda – SGMO

Cada um tem os seus empregos, digamos assim, e a Federação acaba por ser um extra que cada um deles tem, sem auferir qualquer tipo de salário ou rendimento e que se dedicam à

causa, mas que, obviamente, com o nível e exigências em que já estamos acaba sempre muito por limitar aquilo que é muitas vezes a ação ou até onde podemos ir, muito por estas limitações internas – SGMO

Os recursos humanos são sempre curtos, à semelhança daquilo que é o orçamento, para aquilo que nós queremos fazer – PRVF

Essencialmente são os recursos humanos e a forma de gestão, porque a gestão da Federação, a gestão da estrutura, acaba por não ser totalmente profissional porque as pessoas que decidem não estão profissionalmente envolvidas – SGMO

3.2.4.2.2. Contexto externo

Para Baynast *et al.* (2018), é mediante o estudo do ambiente externo que se torna plausível analisar a posição da organização em relação ao mercado, com a análise da concorrência, dos clientes e de outros públicos, assim como o seu contexto demográfico, económico, tecnológico, sociocultural, político-legal e ainda ambiental.

Posto isto, com as entrevistas foi possível analisar diversas características externas da Federação Portuguesa de Canoagem.

O facto de estarmos a vivenciar uma pandemia, que tem trazido a todos nós diversas limitações foi, neste caso, considerada uma oportunidade:

Nós, sendo um desporto ao ar livre, acabamos por, neste momento, estarmos a beneficiar, até por todas as restrições da pandemia, com mais gente a vir para a canoagem, a deixar desportos de pavilhão etc. derivado de todas estas limitações – SGMO

No que diz respeito às ameaças foi referida a concorrência tendo em vista, principalmente, a questão dos patrocínios e o retorno financeiro:

Uma ameaça é a concorrência das outras modalidades. Apesar de não sermos adversários, não competimos diretamente com outras modalidades, mas do ponto de vista do retorno financeiro e patrocínios acabam por ser concorrenciais com a nossa Federação – PRVF

A análise da concorrência é o processo através do qual se identifica e avalia os principais concorrentes de uma organização. É através dessa que é possível desenvolver uma

estratégia que posicione competitivamente a organização face aos seus concorrentes e, desta forma, dar-lhe a maior vantagem competitiva possível. Assim, dada a importância deste tema, vamos incidir um pouco mais a análise na concorrência, sendo que, a principal identificada é todo o restante movimento desportivo em Portugal, com especial relevância nos desportos náuticos ao ar livre:

A nossa concorrência é o restante movimento associativo, o restante movimento desportivo em Portugal, tem a ver com aquilo que são as outras ofertas desportivas – SGMO

A concorrência das outras ofertas desportivas, as principais são as náuticas, ou seja, as mais próximas do nosso desporto, aquelas que são praticadas ao ar livre e que são náuticas são aquelas que são as nossas principais concorrentes – SGMO

Foi ainda referida como concorrência a diminuição ou isenção da prática desportiva:

Além de os jovens hoje em dia agarram-se aos jogos de computador e às tecnologias, à parte digital, esquecendo a prática desportiva, a própria isenção ou diminuição dos níveis de prática desportiva são também a nossa grande concorrente – SGMO

Por fim, mencionaram as empresas organizadoras de eventos desportivos como sendo concorrentes e ainda empresas que operam noutro tipo de eventos, mas que poderão ser concorrenciais aos eventos desportivos:

São as empresas que começam também elas a querer organizar eventos desportivos (...). Temos também essas empresas privadas que operam na área do lazer, que não são bem nossas concorrentes, mas começam também elas a organizar algum tipo de eventos que podem ser, de alguma forma, concorrenciais aos nossos eventos desportivos. – PRVF

Quando questionados sobre de que forma a concorrência afeta o desempenho da Federação Portuguesa de Canoagem, foi referido que sentem impacto no número de praticantes bem como na taxa de abandono:

Afeta naquilo que é o número de praticantes. Nós nunca conseguimos, até ao dia de hoje, evoluir substancialmente naquilo que é o número de praticantes porque escolhem outra modalidade, essa é a primeira coisa e depois temos uma taxa de abandono muito grande, temos uma perda de mais ou menos 700 atletas por ano – SGMO

No entanto, referem que o que distingue a canoagem da concorrência são fatores como a proximidade entre os elementos da modalidade, a imagem de marca da Federação com atletas de excelência e ainda o facto de, sendo uma modalidade com poucos praticantes, é mais facilmente possível o atleta poder destacar-se dos demais.

Embora seja uma modalidade complexa e muito exigente em termos de carga de treino para conseguires fazer alguma coisa, o número de praticantes é muito mais reduzido o que faz com que seja uma modalidade “mais fácil” de conquistar, de sair vencedor – SGMO

Quem está na modalidade sente-se englobado numa grande família, tem a ver com isso. Isso distingue-nos muito em relação a outros desportos em Portugal – SGMO

O que nos distingue dessa concorrência é a imagem de marca que nós temos e a imagem perante a sociedade, perante a comunicação social. É uma imagem de marca muito forte, uma Federação e uma modalidade pequenas, como é a canoagem, mas que em momentos competitivos muito especiais conseguem superar-se, conseguem ter atletas de excelência – PRVF

Apontaram ainda como vantagens desta modalidade, as seguintes características:

É um desporto ao ar livre, muito completo, não é um desporto caro, é um desporto multidisciplinar, ou seja, dentro da mesma modalidade podes praticar várias especialidades e é uma modalidade em contacto com a natureza – SGMO

Por outro lado, consideraram como desvantagens, relativamente à concorrência, a falta de capacidade de gerar receita e, por consequência, o facto de estarem dependentes do financiamento público:

As desvantagens continuam a ser o facto de sermos uma entidade, apesar de privada está agarrada aquilo que é o financiamento público, somos extremamente dependentes do financiamento público – PRVF

Temos uma capacidade de gerar receita muito débil, por isso, o facto de estarmos presos a essas entidades limitam um pouco aquilo que é a nossa ação junto dos nossos praticantes, por isso vejo isso como uma enorme desvantagem – PRVF

Ainda assim, mesmo com as debilidades referidas, relativamente às estratégias para lidar com a concorrência, foi apenas referido o esforço de modernizar a modalidade e criação de parcerias com empresas organizadoras de eventos desportivos:

Nós temos uma evolução constante naquilo que é a tentativa de adaptar e modernizar a modalidade – SGMO

Com essas empresas que operam na área do lazer estamos a criar parcerias, no sentido de os praticantes que desenvolvem essas atividades, que descem os rios durante o fim de semana, que possam ser praticantes da nossa Federação, possam estar envolvidos por seguro desportivo da nossa Federação, que essas empresas tenham os seus técnicos, que enquadram essas atividades, certificados e formados pela Federação – PRVF

Se analisarmos a concorrência pela taxa de abandono, aí foram mencionadas algumas estratégias, nomeadamente retirar a pressão de ganhar, apostando mais na prática pelo prazer do desporto:

Vamos combater a especialização precoce. Vamos deixar de atribuir títulos nacionais nas categorias mais jovens, vamos criar embarcações mistas, com rapazes e raparigas juntos para cativar a prática, vamos tirar a pressão de ser campeão ou de ganhar nos escalões mais jovens – SGMO

No entanto, em relação a outros desportos não foi referida qualquer estratégia:

Em termos de concorrência com os outros desportos não fazemos nada diretamente com esse propósito – SGMO

Abordando a questão do público-alvo e a sua segmentação, foi referido que consideram como *target* principal pessoas com alguma ligação à modalidade, os atletas de todos os escalões, bem como os Clubes de canoagem associados:

O nosso público-alvo é aquele que tem alguma relação com a canoagem – SGMO

Está muito segmentada para os nossos Clubes e para aquilo que são os nossos praticantes. Muito focada naquilo que são os atletas de formação, nomeadamente de sénior para baixo,

júnior até ao escalão menor. E claro, num outro patamar, os nossos atletas seniores porque eles é que são o alto-rendimento para depois poder representar as nossas equipas nacionais – PRVF

Essa é a nossa população alvo, população jovem, infantojuvenil, depois os seniores e num outro patamar os veteranos, mas sempre em estreita colaboração com os Clubes que são esses os nossos principais “clientes”, os nossos associados – PRVF

Relativamente aos dados comportamentais e sociodemográficos do público-alvo, ambos os entrevistados concordaram que, inicialmente, a canoagem era uma modalidade essencialmente praticada por pessoas de estratos sociais mais baixos. Referem, no entanto, que essa tendência tem sido moldada ao longo do tempo e tem atraído, cada vez mais, praticantes de estratos sociais mais elevados:

A grande característica da modalidade da canoagem era o estrato social mais baixo. Nos últimos 5, 6 anos as coisas têm mudado um bocadinho. Hoje em dia já há praticantes de estratos sociais mais elevados – SGM O

Há uns anos, o estrato social da nossa modalidade era baixo (...) No entanto, nos últimos 10 anos, isso tem-se invertido um pouco e aquilo que tem sido a política da Federação e a estratégia dos Clubes, em cobrar mensalidades tal como nas outras atividades e a própria visibilidade da nossa modalidade, levou a atrair cada vez mais praticantes de um estrato social de classe média ou já alta – PRVF

Foi ainda mencionado que são maioritariamente homens com idade até aos 18 anos:

Temos muitos atletas até aos 18 anos, se calhar $\frac{2}{3}$ são até aos 18 anos, depois $\frac{1}{3}$ entre seniores e veteranos. Temos claramente mais praticantes masculinos do que femininos, talvez também $\frac{2}{3}$ masculinos e $\frac{1}{3}$ femininos. – PRVF

Ao nível dos patrocinadores e parcerias, mencionaram como principais os Jogos Santa Casa, o IPDJ e o comité olímpico e o comité paralímpico:

Os nossos principais parceiros são o IPDJ - Instituto Português do Desporto e da Juventude, que é o nosso principal financiador, que é a administração pública desportiva. Depois o comité olímpico e o comité paralímpico que financiam aquilo que é a preparação dos nossos atletas

olímpicos e paralímpicos, recebemos uma dotação também acentuada em termos financeiros. E o nosso principal patrocinador são os Jogos Santa Casa, que é o patrocinador oficial da nossa Federação – PRVF

Acrescentam ainda os apoios externos das autarquias:

Também trabalhamos com as autarquias, principalmente nos eventos desportivos internacionais, que quando organizamos em determinadas especialidades como é o caso da maratona, utilizamos as autarquias como principal parceiro para além dos Clubes locais. Relativamente aos eventos nacionais, começámos o ano passado a trabalhar com algumas autarquias – PRVF

Quando questionados sobre o contexto familiar dos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo, ambos os entrevistados consideraram fundamental:

Eu acho que neste momento é fundamental. Cada vez mais as famílias, neste caso os pais são fundamentais para a prática desportiva. Se no passado era um atleta que se dirigia a um Clube, há 20, 30 anos atrás era um atleta que procurava uma oferta desportiva. Hoje não, hoje são os pais que procuram ocupar os jovens. – PRVF

Acho que é indispensável, não só porque praticar canoagem não é a mesma coisa que pegares numa bicicleta ou numas sapatilhas e começares a correr, tens que ter um suporte familiar grande para te levar aos treinos – SGMO

É uma modalidade difícil de praticar porque, por exemplo, o barco ocupa bastante espaço, tens que ter acompanhamento familiar para poderes praticar regularmente – SGMO

Estão também em concordância quando questionado sobre o papel das escolas no recrutamento de atletas para os Clubes, em que referem que as mesmas deviam ter um papel mais ativo:

A relação ainda não é muito próxima. Andamos a tentar, nos últimos anos, que melhore, mas ainda não é uma relação direta entre a escola e Clube – SGMO

Eu acho que a escola devia ter um papel mais ativo. Hoje em dia, quer seja nas aulas de educação física, quer seja naquele programa complementar chamado desporto escolar, a

escola podia ter um papel fundamental naquilo que é a atração de praticantes para a atividade física desportiva – PRVF

Os programas de educação física deviam ser muito mais abrangentes no que respeita à prática de várias modalidades, o desporto escolar devia comunicar mais com o sistema desportivo federado, no sentido de haver uma maior ligação naquilo que é a escola e os Clubes. É na escola que estão os jovens praticantes que são os alunos, é na escola que estão os técnicos qualificados que são os professores (...) – PRVF

Por fim, referem essencialmente fatores políticos e socioeconómicos como fatores externos que condicionam o desempenho da Federação Portuguesa de Canoagem:

São políticos porque essencialmente a política tem que reconhecer a modalidade e tem que a financiar como financia as outras. Esse é o principal ponto. E depois é socioeconómico também porque, como disse, a modalidade ainda trabalha muito num estrato social médio-baixo, o que dificulta muitas das vezes a prática e a manutenção da prática – SGMO

Mais a questão política acho que é fundamental – PRVF

3.2.4.2.3. Comunicação e marketing

Segundo Beavin *et al.* (1967) é impossível não comunicar em todas as interações, mesmo quando os intervenientes têm a intenção de não o fazer.

Para estes autores, o conceito de que a qualquer comportamento pode ser atribuído um significado, independentemente da intenção do comunicador, evidencia a importância da análise da comunicação em todas as áreas do seu funcionamento.

Partindo deste princípio, e sendo ele transversal a uma organização, é imprescindível analisar a vertente da comunicação e marketing na Federação Portuguesa de Canoagem.

Assim, questionou-se quais as formas que utilizam para entrar em contacto com os Clubes e público em geral, onde mencionaram ferramentas como:

Por via e-mail, é por aí que saem os nossos comunicados. Temos a nossa página web também onde publicamos as nossas coisas, através das redes sociais quer seja do Facebook

e do Instagram, através do nosso canal do Youtube comunicamos as nossas principais competições. Temos também o Telegram como meio de comunicação – PRVF

As ferramentas digitais habituais, seja e-mails, seja newsletters, ou seja, tudo aquilo que é habitual a nível empresarial, acrescentando depois alguma gestão de redes sociais que temos, não só de canais diretos com os nossos associados, mas também canais com o público – SGMO

Acrescentaram que a Federação Portuguesa de Canoagem possui, atualmente, as seguintes redes sociais:

Facebook, Instagram, Youtube e Telegram – PRVF

E sobre a sua opinião acerca da importância da divulgação de conteúdos nas redes sociais, ambos os entrevistados concordaram que consideram de extrema importância:

Acho que é muito relevante. É a nossa principal porta para os espectadores da modalidade não praticantes – SGMO

É muito importante, hoje em dia as redes sociais são excelentes meios de comunicação, de difusão das nossas atividades, daquilo que são os resultados dos nossos atletas. Quando há um resultado desportivo internacional é publicado nas redes sociais e as partilhas que são feitas e as visualizações são imensas e, hoje em dia, é um meio eficaz e barato de comunicar por isso utilizamos muito as redes sociais – PRVF

Relativamente às estratégias de comunicação que têm sido postas em prática por parte da Federação Portuguesa de Canoagem, é de salientar que ambos os entrevistados referiram a ausência das mesmas:

Trabalhamos muito avulso, não temos uma estratégia delineada com um objetivo concreto – SGMO

Nós não temos tido grande estratégia. É, de facto, uma prioridade para o próximo ano elaborar uma estratégia. Aquilo que nós temos feito são sempre medidas avulsas e mais reativas do que propriamente proativas – PRVF

Acrescentaram, no entanto, pequenas ações, mas sem grande planeamento, tais como a criação de um canal no Youtube:

Os órgãos de comunicação não nos davam muita atenção e criámos nós um canal de notícias sobre a modalidade – SGMO

Tínhamos um canal de TV no Youtube em que tínhamos um magazine semanal de noticiário, onde se falava do que aconteceu na modalidade. O problema é que nós criámos esse conteúdo, mas depois não conseguimos fazê-lo chegar ao outro lado, ao espectador. Tínhamos muito poucas visualizações, muito pouco impacto – SGMO

Para algumas atividades específicas, nomeadamente os campeonatos internacionais, tivemos algumas iniciativas concretas e que funcionaram, porém, a nível geral da Federação, até então, não temos tido grandes ações ou grandes campanhas ligadas ao marketing – SGMO

Não promovemos mais ações por falta de tempo e recursos – SGMO

E quando questionados sobre a realização de planeamentos orçamentais para a área da comunicação e do marketing a resposta foi negativa ou quase nula:

Não – SGMO

Pouco, atualmente muito pouco. É muito redes sociais. Apenas quando organizamos eventos internacionais, aí sim, gastamos mais naquilo que é a promoção do evento, mas para a atividade regular utilizamos muito pouco – PRVF

Neste seguimento, as maiores lacunas na área do marketing e comunicação que foram mencionadas foi a falta de planeamento e de recursos humanos:

A maior lacuna é a falta de recursos humanos. Para podermos priorizar a comunicação e o marketing temos que ter alguém a pensar e a trabalhar nisso e não temos. Esta é a grande dificuldade, a falta de know-how e a falta de recursos humanos – SGMO

Logo pela falta do plano de comunicação, essa é logo a primeira falha. Depois temos poucos recursos financeiros para pôr em prática um conjunto de estratégias para o marketing. A

grande falha mesmo é não haver um plano estratégico e não haver um profissional desta área que possa trabalhar connosco para colmatar essa falha – PRVF

Sendo que, manifestam vontade em colmatar essas lacunas destacando um recurso para o efeito:

Trazendo alguém dessa área para a Federação – SGMO

Referem ainda que tem sido escassa a importância que têm dado ao marketing e comunicação para ultrapassar os desafios existentes:

A Federação inconscientemente dá muito pouca atenção – SGMO

A sensibilidade para este tema é reduzida no seio da Federação – SGMO

Relativamente às estratégias adotadas para fidelizar o seu público, foi referido essencialmente as condições disponibilizadas aos atletas de alto rendimento, bem como as iniciativas junto dos Clubes:

As estratégias para fidelizar são, procurar criar competições do ponto de vista de poderem ser atrativas, poderem ser bastante competitivas, no alto-rendimento proporcionar que os nossos atletas tenham excelentes condições não só de treino, mas também de prosseguir com a sua carreira académica, são estratégias para fidelizar os nossos praticantes que são o nosso principal ativo – PRVF

Nós não temos estratégias diretas para cativar e atrair os atletas. O que podemos ter são iniciativas junto dos nossos Clubes para que eles possam ter ferramentas para cativar os atletas diretamente – SGMO

Quando abordados sobre a forma de comunicar da concorrência, claramente consideram existir outras Federações com uma forte vertente de comunicação:

Temos outros desportos, que comunicam muito bem naquilo que é por exemplo a captação, ao contrário daquilo que nós fazemos. Nós delegámos isso aos Clubes, não fazemos campanhas de captação ao nível da Federação e há Federações que o fazem. (...) Nós não temos essas iniciativas, o nosso nível de comunicação nesse sentido é reduzido – SGMO

Têm formas mais eficazes do que a Federação. As outras Federações que têm financiamento maior que a nossa Federação, têm departamentos de comunicação, departamentos de marketing e conseguem ter essa política de comunicação muito mais desenvolvida do que a nossa Federação – PRVF

Ainda assim, a este nível, consideram estar na posição intermédia relativamente à concorrência:

Em relação à nossa concorrência direta estamos num ponto intermédio, não estamos nem em último nem em primeiro – SGMO

Como principais objetivos de comunicação para 2022/2023 destacaram a intenção de investimento nesta área, a própria criação de um plano de comunicação e o foco na angariação de patrocinadores:

Está planeado fazer-se um investimento nessa área, em termos de ter um recurso com o objetivo não só trabalhar a angariação de patrocinadores, de um segundo grande patrocinador e uniformizar também a nossa forma de comunicação, como estamos e onde estamos presentes – SGMO

O principal objetivo é claramente podermos fazer esse plano de comunicação para podermos comunicar melhor, quer nas plataformas que já trabalhamos como as redes sociais, que por vezes também trabalhamos um pouco avulso, não de forma sistemática – PRVF

Ter um plano de marketing no sentido de poder atrair mais patrocinadores, no sentido de valorizar a nossa imagem e ter retorno do ponto de vista financeiro.

E também criar uma linha de merchandising daquilo que é o material desportivo e equipamento da nossa Federação. São esses os principais vetores que nós apostamos agora para o novo ano, ao nível da comunicação e do marketing – PRVF

Por fim, ainda sobre esta temática, arremataram reforçando a noção da importância da comunicação e do seu planeamento:

Eu acho que está tudo interligado. Ao elaborarmos um plano de comunicação pretendemos comunicar melhor com aquilo que são os nossos clientes, que são os atletas, que são os

Clubes, para poder ter mais praticantes, para organizar mais eventos, para podermos pôr cada vez mais a nossa imagem, a nossa marca, para poder depois também ter mais retorno com essa imagem, para ter mais dinheiro, para ter mais financiamento, para depois utilizarmos, novamente, para criar mais condições para os nossos atletas e para os nossos Clubes. Acho que está tudo interligado no que diz respeito à comunicação e ao marketing e a garantia de melhor qualidade naquilo que é a nossa oferta da organização – PRVF

3.2.4.2.4. Estratégias e objetivos

Por último, podemos acrescentar que, ao longo da análise de conteúdo das respostas, emergiram ainda dados pertinentes sobre os objetivos e estratégias. Isto é, os entrevistados referiram os principais *targets* com potencial de crescimento os praticantes de lazer:

O praticante de lazer, claramente queremos atrair para o nosso seio, do ponto de vista da massificação da nossa modalidade – PRVF

Daquilo que observámos, o praticante de lazer e, estando ligado a estratos sociais mais elevados, também pode ele próprio trazer mais praticantes para a modalidade – PRVF

Estamos também a iniciar este trabalho na área do lazer e na área recreativa. Portanto é uma área que estamos a explorar agora e que aí pode também potenciar aquilo que é a prestação de serviços da Federação e rendimentos – SGMO

Ao nível da canoagem de lazer temos público para crescer – PRVF

Acrescentaram ainda outros objetivos a curto, médio e longo prazo. Foram, assim, mencionados diversos pontos, no entanto, foi várias vezes frisada a intenção de tornar a canoagem como um desporto nacional:

O nosso grande objetivo é tornar a canoagem numa modalidade nacional. Quer dizer que nós queremos que, quando se fale em desporto, se fale em canoagem – SGMO

A médio prazo pretendemos que a modalidade seja vista de outra forma, queremos alargar os nossos horizontes. Abandonar o foco a 100% naquilo que é a modalidade na vertente competitiva e queremos abraçar aquilo que é a modalidade pela prática e pelo prazer da prática – SGMO

A longo prazo é que a modalidade cresça na sua estrutura principal, ou seja, que seja uma modalidade mais autossustentada, está ainda muito dependente do financiamento do estado e do financiamento público. E que seja reconhecida como um desporto nacional – SGMO

Os que são realistas são, claramente, para o ano, a torre de Montemor-o-Velho estar concluída, a torre no centro de alto rendimento e adquirir a casa. Isso é para 2022, e o plano de comunicação. Em 2023 temos também organizar eventos desportivos internacionais, temos já eventos calendarizados para 2023. E em 2024 como é ano olímpico e paralímpico, a conquista das duas medalhas em ambos os eventos – PRVF

3.3. Método Quantitativo

Tendo em conta o enquadramento da Federação Portuguesa de Canoagem no movimento associativo, mostrou-se igualmente pertinente averiguar a opinião dos Clubes de Canoagem seus associados. Desta forma, a técnica utilizada para a recolha dos dados foi o inquérito por questionário.

Para Brace (2008) o principal objetivo do questionário consiste na recolha da informação que o investigador procura, de forma a conseguir dar resposta aos objetivos estabelecidos, sendo que refere também que o mesmo deve ser concebido de forma coerente e eficiente para que seja possível recolher toda a informação necessária para o estudo em causa.

Neste tipo de técnica o investigador articula e formula as questões de acordo com a informação que o mesmo necessita (Brace, 2008).

Ainda para este autor, o questionário funciona como um meio de comunicação entre o investigador e o inquirido mesmo que, muitas vezes, ambos não cheguem a comunicar diretamente um com o outro.

O questionário realizado para o estudo foi primeiramente validado por um órgão da Federação destacado para o efeito e estruturado a partir de objetivos específicos predefinidos que aqui se irão apresentar. Este foi elaborado com questões para a recolha de dados que caracterizam a amostra, perguntas abertas, perguntas fechadas de escolha múltipla e perguntas fechadas de escolha múltipla baseadas em escalas de Likert, com a utilização de cinco opções de resposta de satisfação (nada satisfeito, pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito), assim como de concordância (discordo totalmente, discordo

em parte, não concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente). As questões foram ainda agrupadas e organizadas por temáticas.

Foi também elaborado um pré-teste, isto é, o questionário foi partilhado com uma amostra de Clubes, de forma a aferir a sua validade e o correto funcionamento do mesmo.

O questionário foi realizado *online*, através da plataforma *Google Forms* (Apêndice 3).

3.3.1. Objetivos

Tal como acontece com a abordagem qualitativa, este estudo tem como propósito a aquisição de informações que irão auxiliar no desenvolvimento do Plano de Comunicação para a Federação Portuguesa de Canoagem de maneira que o mesmo seja o mais assertivo possível.

Para tal, dado o seu enquadramento no movimento associativo, foram colocadas questões aos Clubes de Canoagem enquanto associados da Federação Portuguesa de Canoagem, aferindo a sua opinião sobre o desempenho da comunicação da mesma. Com este questionário pretendeu-se ainda chegar ao conhecimento dos fatores que determinam a situação existente, facilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas.

As questões foram, assim, alicerçadas nos seguintes objetivos específicos:

- Perceber quais os canais de comunicação preferenciais dos Clubes;
- Perceber quais as redes sociais mais utilizadas pelos Clubes;
- Perceber o grau de satisfação dos Clubes relativamente ao conteúdo publicado por parte da Federação Portuguesa de Canoagem;
- Obter *insights* sobre o conteúdo considerado mais relevante para os Clubes;
- Perceber qual o grau de satisfação do Clube relativamente à navegação e informação disponibilizada sobre a modalidade no *website* da Federação Portuguesa de Canoagem;
- Perceber o grau de satisfação acerca da comunicação, do design e do marketing da Federação Portuguesa de Canoagem;
- Aferir qual a perceção dos Clubes relativamente à comunicação da Federação Portuguesa de Canoagem para o exterior e o seu papel na divulgação da modalidade;
- Obter opinião dos Clubes sobre os canais de comunicação e o conteúdo considerado mais relevante para o público em geral e para o público adepto da modalidade;
- Obter sugestões de melhoria.

3.3.2. Amostra

Para a elaboração deste estudo foram enviados 88 questionários para Clubes de Canoagem associados da Federação Portuguesa de Canoagem, sendo que foram recolhidas e analisadas 25 respostas.

3.3.3. Recolha e tratamento dos dados

Como já foi referido, a metodologia de aplicação dos questionários obedeceu a um critério não probabilístico visto não se pretender generalizar os resultados à população, mas sim fazer um estudo da amostra.

As respostas aos questionários foram verificadas tendo em vista uma análise descritiva, recorrendo ao *software* Excel. Assim, os dados recolhidos através dos questionários foram considerados para a análise e, desta forma, conseguiu-se ter um melhor entendimento das questões abordadas que serviram como base para o desenvolvimento do Plano de Comunicação.

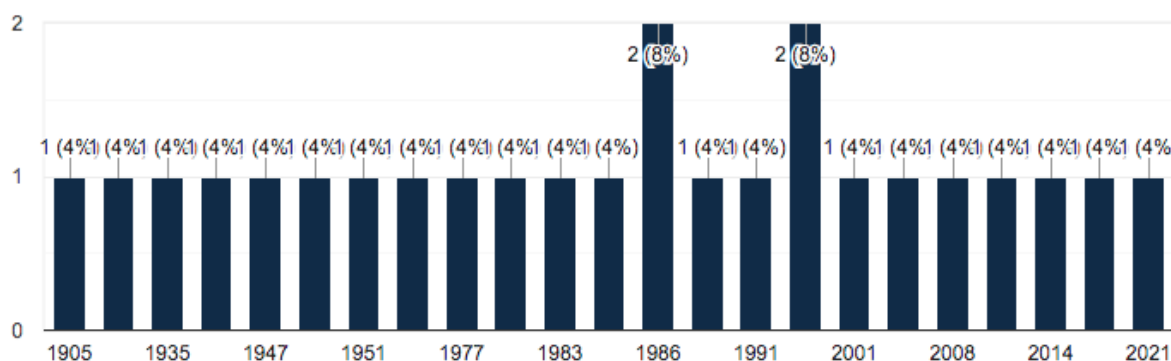
3.3.4. Análise e discussão de resultados

3.3.4.1. Caracterização da amostra

A amostra, conforme já mencionado, é constituída por 25 Clubes de Canoagem associados da Federação Portuguesa de Canoagem e conta com as seguintes características:

- Clubes com datas de fundação muito diversificadas (desde 1905 a 2021);

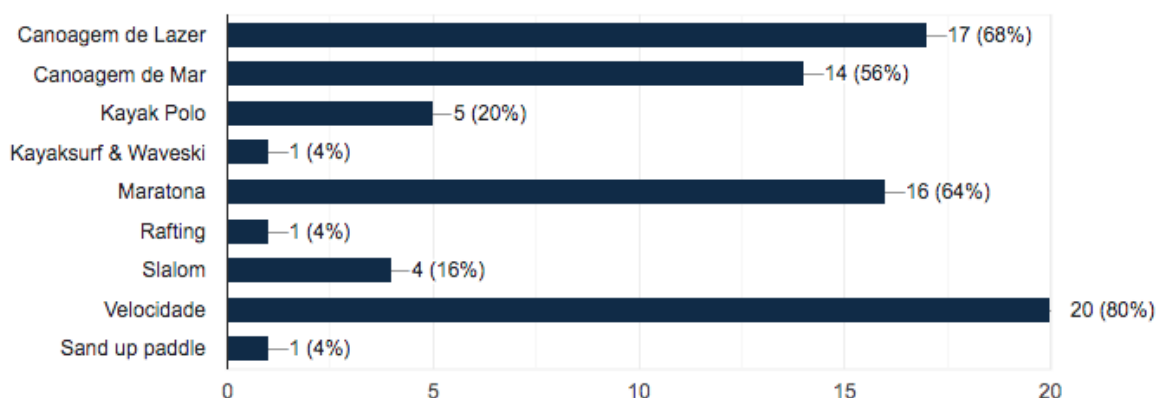
Gráfico 1: Data de fundação.



Fonte: Elaboração própria.

- Predominaram em número de respostas Clubes que disputam as especialidades: Velocidade, Canoagem de Lazer, Maratona e Canoagem de Mar, enquanto predominaram em menor número respostas os Clubes que disputam as especialidades: *Stand up paddle*, *Rafting* e *Kayaksurf & Waveski*;

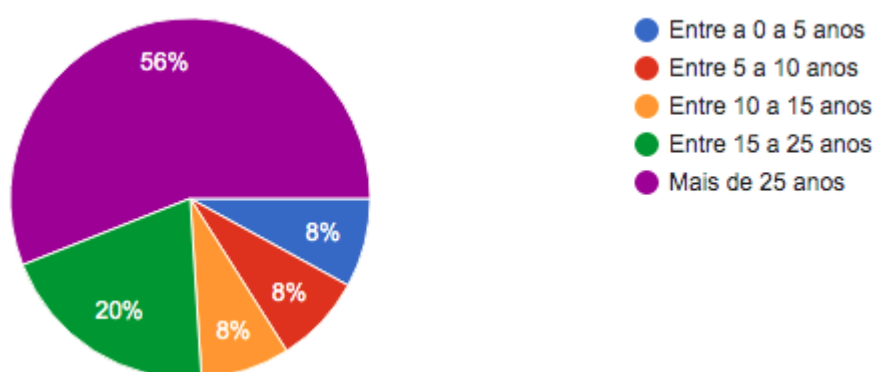
Gráfico 2: Especialidades disputadas.



Fonte: Elaboração própria.

- Mais de 50% das respostas são de Clubes sócios da Federação Portuguesa de Canoagem há mais de 25 anos, 20% entre 15 e 25 anos. A restante percentagem está dividida de igual forma entre 0 e 5, 5 a 10 e 10 a 15 anos.

Gráfico 3: Há quanto tempo é associado.



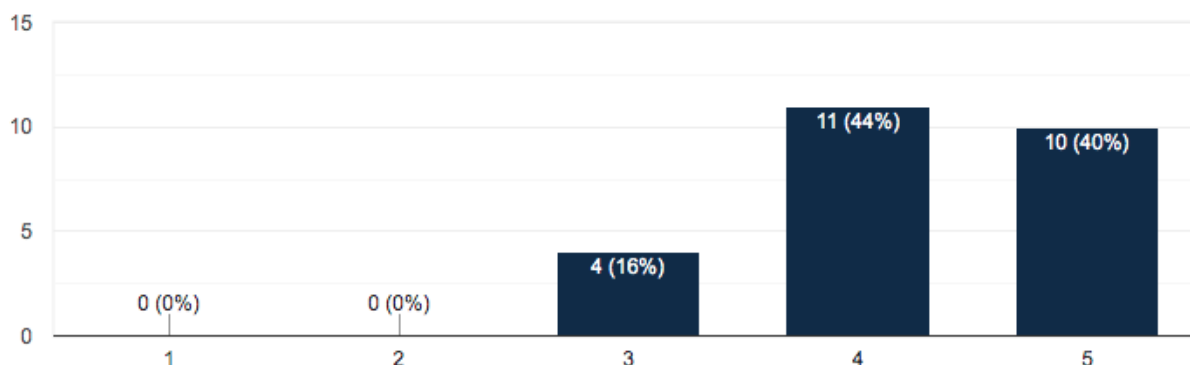
Fonte: Elaboração própria.

3.3.4.2. Análise dos questionários

Quando questionado sobre a vantagem de o Clube ser sócio da Federação Portuguesa de Canoagem, 40% respondeu que está totalmente de acordo, 44% respondeu que concorda

em parte e 16% referiu que não concorda nem discorda, sendo que nenhum discorda totalmente ou em parte.

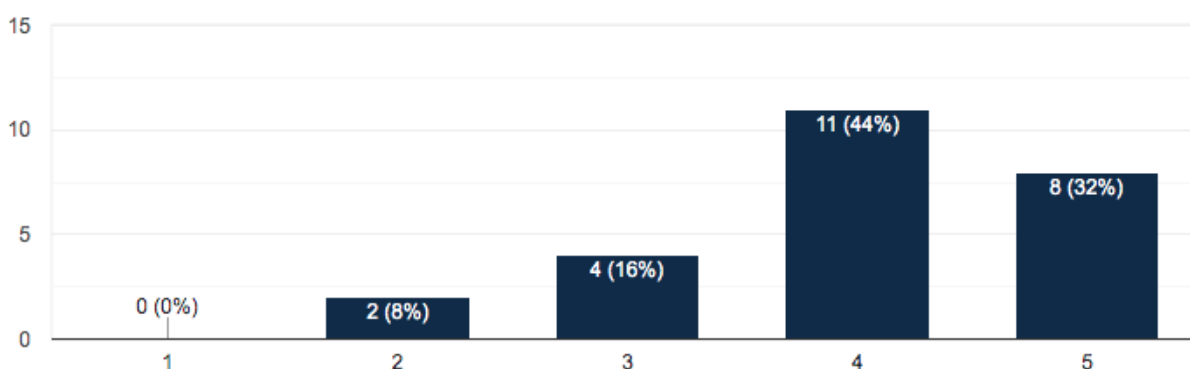
Gráfico 4: Vantagem de ser sócio.



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionado sobre o seu grau de satisfação em relação aos serviços prestados pela Federação Portuguesa de Canoagem, 32% mostra-se totalmente satisfeito, 44% muito satisfeito, 16% satisfeito e 8% refere que se encontra pouco satisfeito. Nenhum Clube referiu estar nada satisfeito.

Gráfico 5: Grau de satisfação em relação aos serviços prestados.



Fonte: Elaboração própria.

À questão se considera que existem outros serviços, para além dos prestados, que a Federação Portuguesa de Canoagem deveria prestar, 64% respondeu que não, enquanto 36% são da opinião que sim.

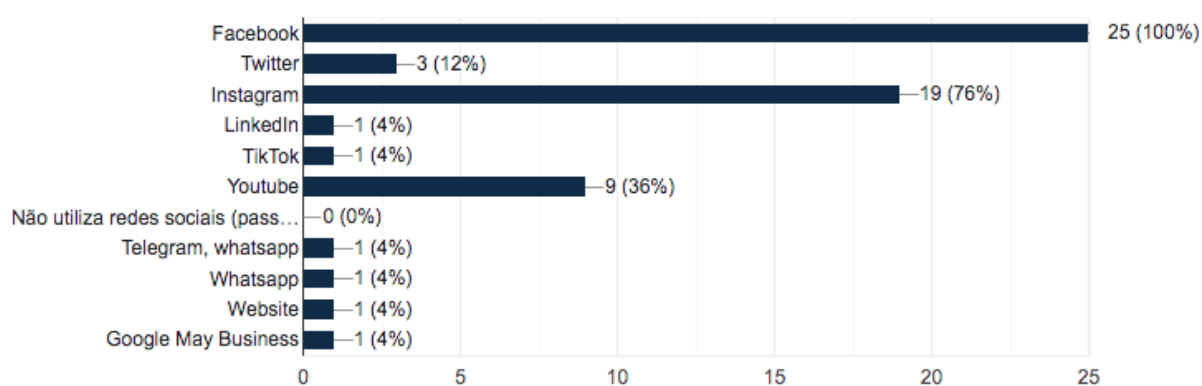
Os Clubes que responderam que sim, deram como sugestão:

- “Publicações sobre treino, alimentação, descanso, para atletas da formação”;
- “Melhorar e atualizar o *backoffice* de inscrição de agentes desportivos”;
- “Maior apoio financeiro”;
- “Apoiar com substância as atividades desenvolvidas pelos Associados (apoio às Associações insignificante)”;
- “Apoio e transportes dos atletas para estágios e concentrações na F. P. Canoagem”;
- “Promover a realização das provas de calendário nacional de uma forma mais distribuída e menos localizada a norte, apoiando a candidatura de novos spots”;
- “Apostar na embarcação OC6”;
- “Apoio mais próximo dos Clubes - supervisão por zonas”.

Após uma análise mais geral, passamos para questões relacionadas com a utilização das redes sociais.

Assim, à pergunta que redes sociais são utilizadas pelo Clube, o Facebook prevalece com 100% de respostas, seguido do Instagram com 76% e o Youtube com 36%. O Twitter é utilizado por 12% dos Clubes, o LinkedIn por 4% e o Tik Tok também por 4%. Nenhum Clube referiu que não utiliza redes sociais e alguns acrescentaram ainda a utilização do Telegram e do Whatsapp (8%), o Google My Business (4%) e o *website* (4%).

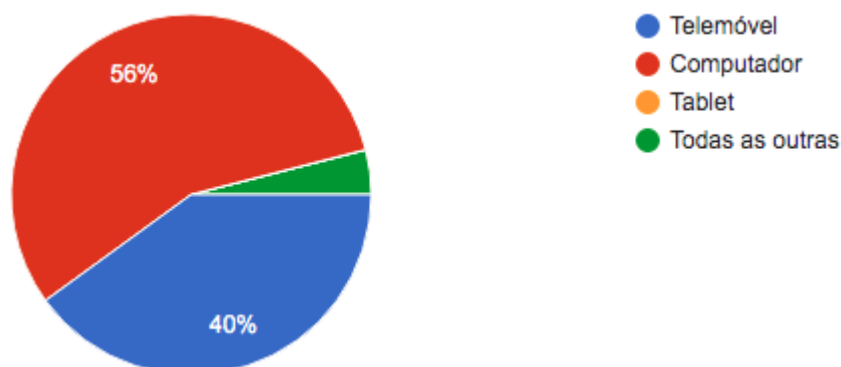
Gráfico 6: Redes sociais utilizadas.



Fonte: Elaboração própria.

Sendo que 56% dos Clubes refere que tem por hábito aceder às redes sociais através do computador, 40% indica que acede através do telemóvel e 4% refere que acede tanto pelo telemóvel, computador e *tablet*.

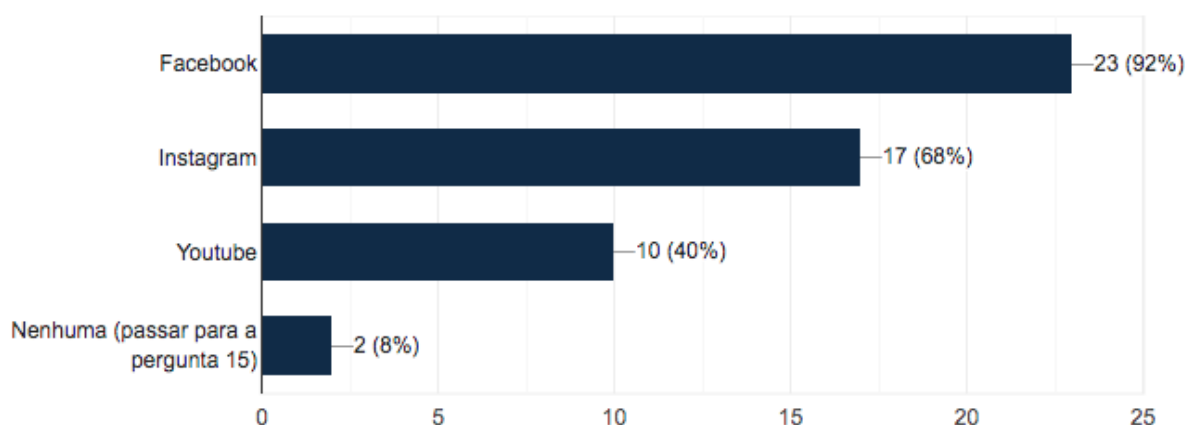
Gráfico 7: Dispositivo por onde acede às redes sociais.



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionado sobre se o Clube segue a Federação Portuguesa de Canoagem nas redes sociais e em quais delas segue, 92% afirma que segue no Facebook, 68% refere que segue no Instagram, 40% no Youtube e 8% refere que não segue.

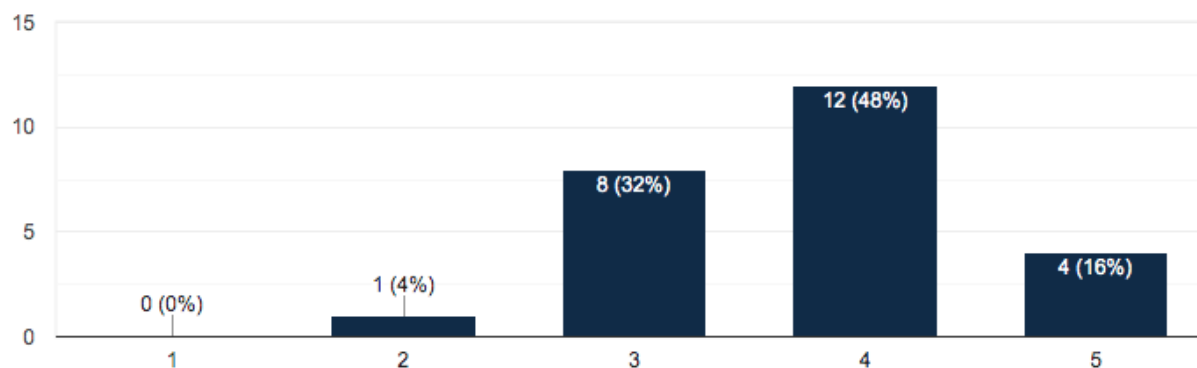
Gráfico 8: Que redes sociais segue.



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionado sobre o grau de satisfação sobre o conteúdo publicado nas redes sociais por parte da Federação Portuguesa de Canoagem, 48% mostra-se muito satisfeito, 32% diz-se satisfeito, enquanto apenas 16% refere estar totalmente satisfeito e 4% indica estar pouco satisfeito. Nenhum Clube referiu estar nada satisfeito.

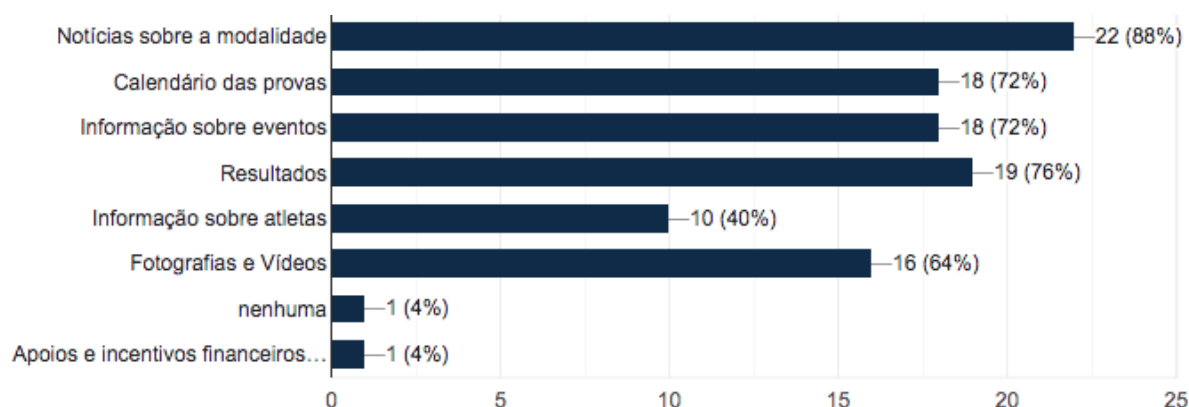
Gráfico 9: Grau de satisfação relativamente ao conteúdo publicado nas redes sociais.



Fonte: Elaboração própria.

À pergunta que tipo de conteúdo procura quando acede às redes sociais da Federação Portuguesa de Canoagem, 88% dos Clubes gostaria de encontrar notícias sobre a modalidade, 76% refere que tem interesse em ver resultados, 72% mostra interesse em ver calendário de provas, também 72% gostaria de encontrar informações sobre eventos, 64% indica que procura ver fotografias e vídeos e 40% procura encontrar informações sobre atletas. 4% manifesta que não procura nada em concreto e outros 4% refere que procura apoios e incentivos financeiros aos clubes bem como formação e conteúdo promocional das várias modalidades náuticas.

Gráfico 10: Conteúdo procurado nas redes sociais da Federação Portuguesa de Canoagem.

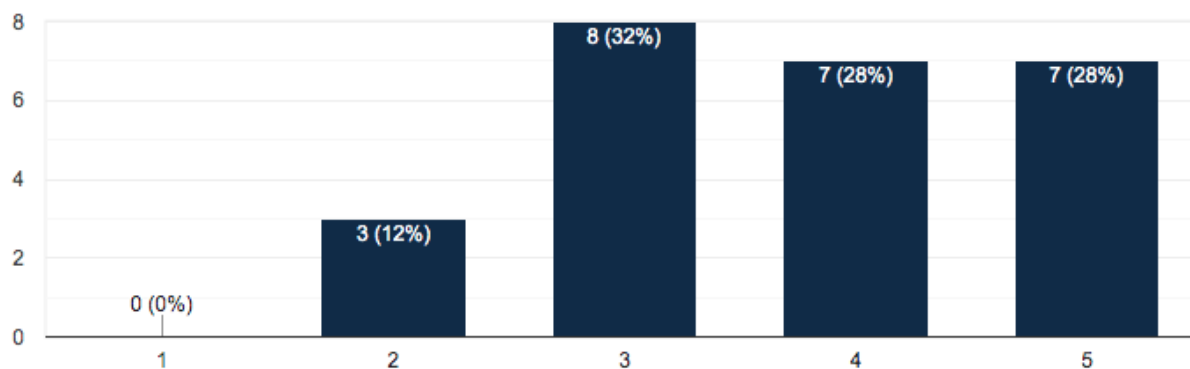


Fonte: Elaboração própria.

Quando questionado sobre se considera que a Federação Portuguesa de Canoagem deveria publicar nas redes sociais mais informações acerca das competições e dos atletas, 32% indica que não concorda nem discorda, 28% refere que concorda em parte e outros 28%

refere que concorda totalmente, enquanto 12% referiu que discorda em parte. Nenhum Clube respondeu que discorda totalmente.

Gráfico 11: Publicar mais informações sobre competições e atletas.

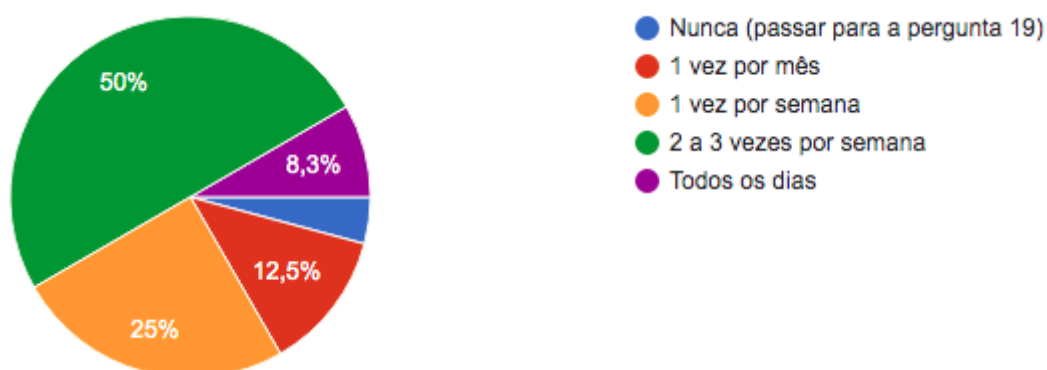


Fonte: Elaboração própria.

O próximo bloco de perguntas focou-se em questões relacionadas com o *website* da Federação Portuguesa de Canoagem.

Desta forma, quando questionado acerca da periodicidade com que o Clube consulta o *website* da Federação, 50% respondeu que acede 2 a 3 vezes por semana, 25% refere 1 vez por semana, 12,5% indica que acede apenas 1 vez por mês. 8,3% refere que acede todos os dias e 4,2%, por outro lado, informa que nunca acede.

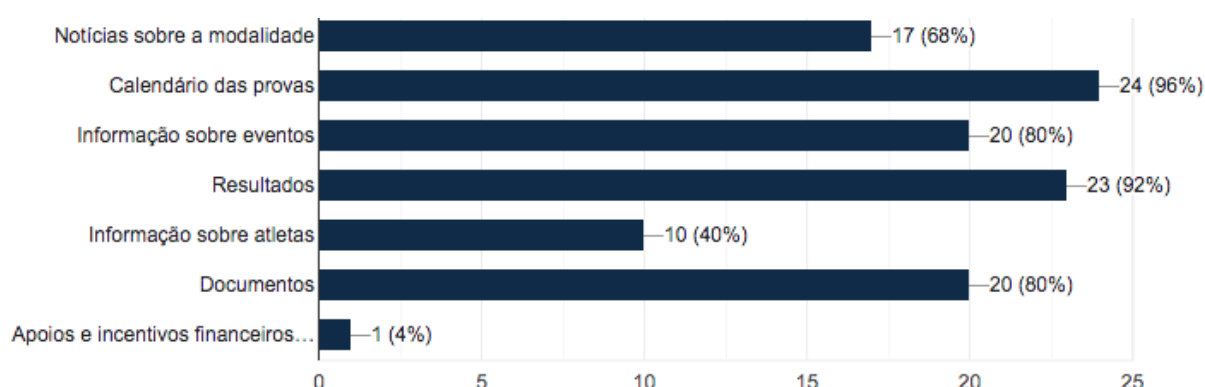
Gráfico 12: Periodicidade que acede ao *website* da Federação Portuguesa de Canoagem.



Fonte: Elaboração própria.

À questão que tipo de conteúdo procura no *website* da Federação Portuguesa de Canoagem, 96% dos Clubes respondeu calendário de provas, 92% indicou que gostaria de encontrar resultados de provas, 80% referiu informações sobre eventos e também 80% diz que procura documentos. 68% refere que procura notícias sobre a modalidade, 40% procura informações sobre atletas e 4% refere que procura apoios e incentivos financeiros aos clubes, bem como formação e conteúdo promocional das várias modalidades náuticas.

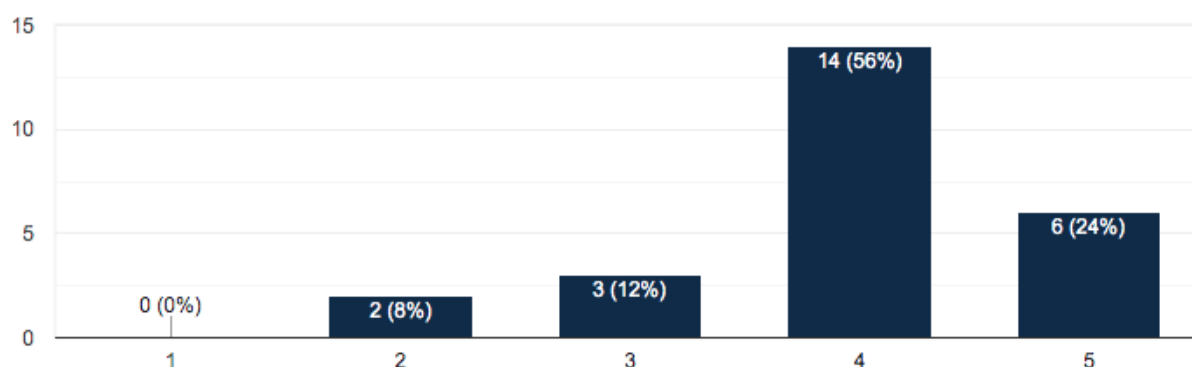
Gráfico 13: Que conteúdo procura no *website*.



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionado sobre se concorda ou discorda que o *website* da Federação Portuguesa de Canoagem é de navegação fácil e intuitiva, 56% dos Clubes manifesta que concorda em parte, 24% refere que concorda totalmente, 12% não concorda nem discorda, enquanto 8% informa que discorda em parte. Nenhum referiu que discorda totalmente.

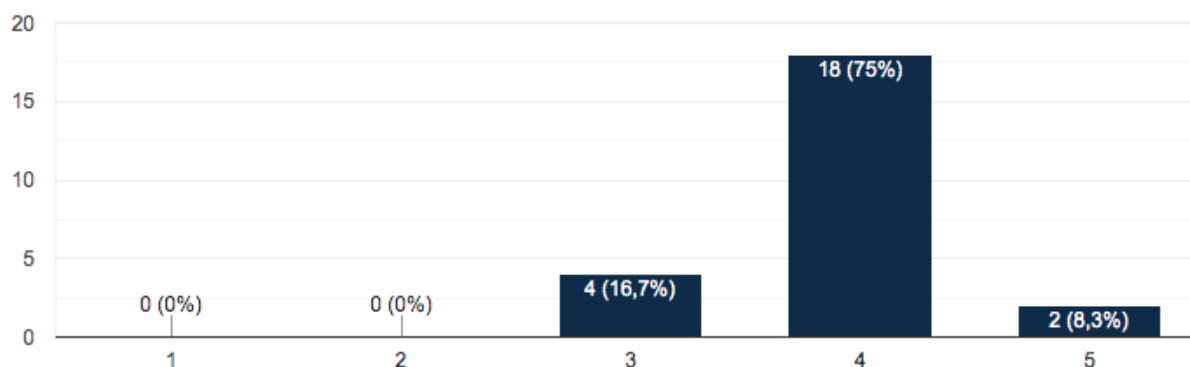
Gráfico 14: Navegação no *website*.



Fonte: Elaboração própria.

À pergunta se considera o *website* da Federação Portuguesa de Canoagem completo, 75% referiu que concorda em parte, 16,7% informa que não concorda nem discorda e 8,3% refere que concorda totalmente. Nenhum Clube se manifesta como discordando totalmente ou em parte.

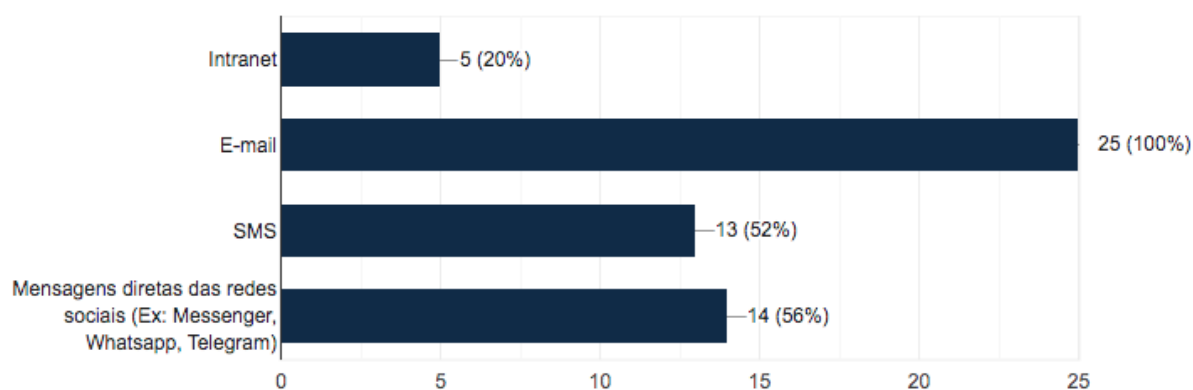
Gráfico 15: Conteúdo disponibilizado no *website*.



Fonte: Elaboração própria.

De seguida passamos para questões mais focadas nos meios de comunicação. Assim, à pergunta sobre quais os meios de comunicação que considera que a Federação Portuguesa de Canoagem deve utilizar para entrar em contacto com os Clubes, todos concordam com a preferência através de *e-mail* obtendo este meio de comunicação 100% de respostas, 56% refere mensagens diretas (exemplo Messenger, Whatsapp ou Telegram), 52% indica SMS e 20% a comunicação através da Intranet.

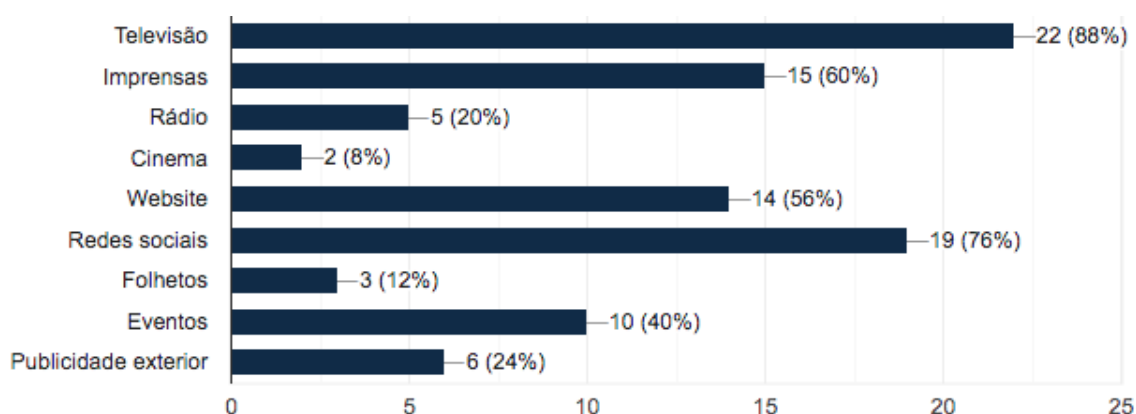
Gráfico 16: Canais de comunicação interna.



Fonte: Elaboração própria.

Ao nível da comunicação externa, isto é, para o público adepto da modalidade, quando questionado sobre quais os canais de comunicação que considera que devem ser explorados pela Federação Portuguesa de Canoagem, 88% refere a televisão como meio preferencial, 76% considera que deve ser através das redes sociais, 60% manifesta-se indicando a imprensa, 56% refere o *website* e 40% indica os eventos. Ainda 24% faz referência à publicidade exterior, 20% à rádio, 12% considera importante os folhetos e 8% o cinema.

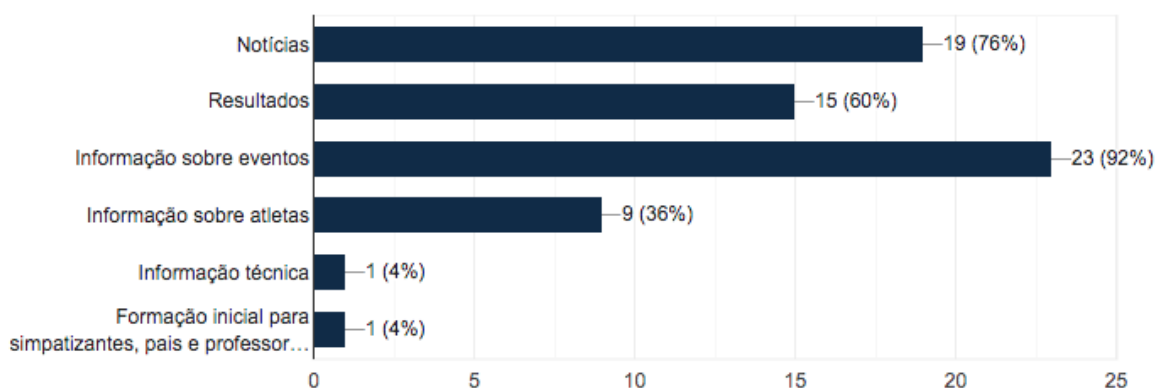
Gráfico 17: Canais de comunicação externa.



Fonte: Elaboração própria.

Ainda ao nível da comunicação externa, à questão quais as temáticas que considera mais pertinentes de serem abordadas, 92% dos Clubes refere que é da opinião que sejam informações sobre eventos, 76% pensa que sejam notícias, 60% refere os resultados de provas, 36% considera que sejam informações sobre atletas e 4% pensa ser informações técnicas, bem como formação inicial para simpatizantes, pais e professores e ainda informações sobre navegação nos rios e mar.

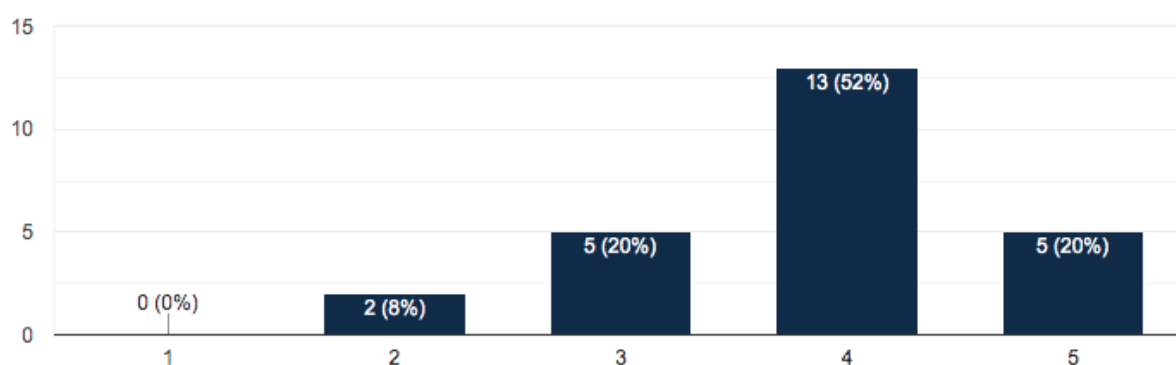
Gráfico 18: Temáticas de comunicação externa.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à questão se considera que a Federação Portuguesa de Canoagem cumpre o seu papel na divulgação da modalidade em Portugal, 52% dos Clubes respondeu que concorda em parte, sendo que 20% está dividido entre Clubes que concordam totalmente e Clubes que não concordam nem discordam. E ainda 8% refere que discorda em parte. Nenhum Clube indicou que discorda totalmente.

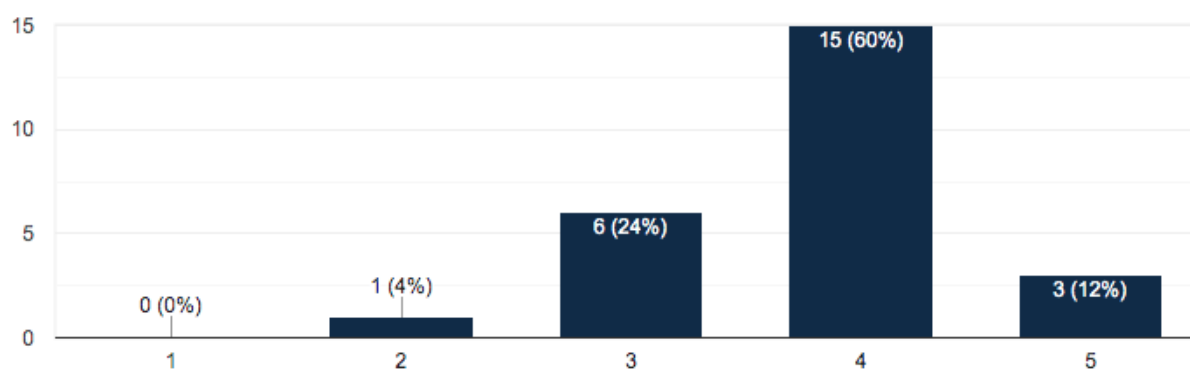
Gráfico 19: Papel da Federação Portuguesa de Canoagem na divulgação da modalidade.



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionado se, de um modo geral, considera satisfatória a comunicação da Federação Portuguesa de Canoagem, 60% informa que concorda em parte, 24% não concorda nem discorda, 12% refere que concorda totalmente e 4% indica que discorda em parte. Nenhum Clube se manifestou como discordando totalmente.

Gráfico 20: Grau de satisfação em relação à comunicação.

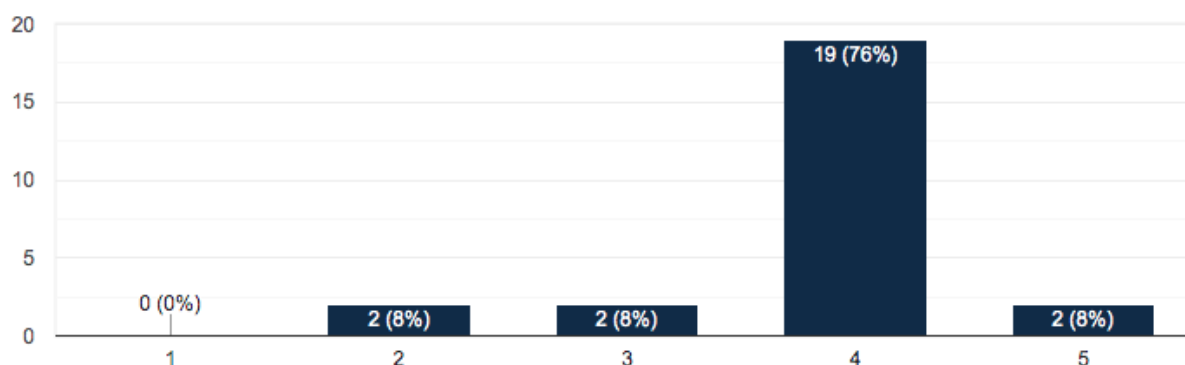


Fonte: Elaboração própria.

À pergunta se, de um modo geral, considera satisfatório o design gráfico utilizado pela Federação Portuguesa de Canoagem, 76% dos Clubes indica que concorda em parte e 8%

divide-se entre concordo totalmente, não concordo nem discordo e discordo em parte. Nenhum Clube indicou que discorda totalmente.

Gráfico 21: Grau de satisfação em relação ao design gráfico.

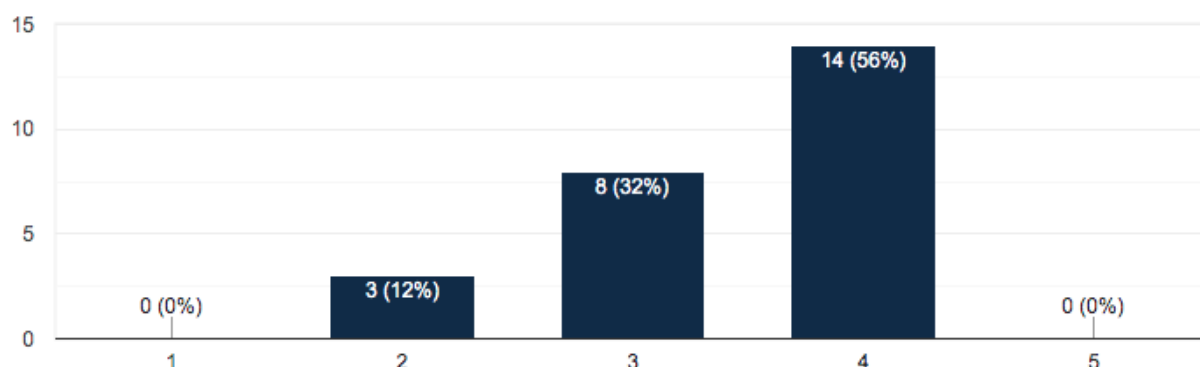


Fonte: Elaboração própria.

Em relação à pergunta se, de um modo geral, considera satisfatório o marketing da Federação Portuguesa de Canoagem, 56% refere que concorda em parte, 32% indica que não concorda nem discorda e 12% manifesta-se referindo que discorda em parte.

Nenhum Clube indicou que discorda totalmente bem como nenhum referiu que concorda totalmente.

Gráfico 22: Grau de satisfação em relação ao marketing.



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, foi solicitado que indicasse o que, de um modo geral, melhoraria no marketing e comunicação da Federação Portuguesa de Canoagem. Algumas das sugestões foram:

- Ser mais assertivo;
- Apostaria em conteúdos mais direcionados para os jovens;

- Mais campanhas publicitárias em alturas específicas e chave;
- Procurar uma maior ligação com os clubes e associações, procurando aumentar/melhorar o sentimento de pertença;
- Criar *merchandising*, melhor relação com imprensa escrita;
- A regularidade em que é notícia;
- Tentar angariar fundos com o marketing/publicidade da modalidade e distribuir esses lucros pelos clubes mais pequenos que lutam diariamente pela sobrevivência e que custeiam as deslocações em todo país sem faltar a uma prova que seja. Esses sim precisam de ser ajudados...;
- Falta sponsor e comunicar com eles em campanhas de divulgação. Aproveitar o "buzz" criado em volta do Pimenta e do Mourão para divulgar a modalidade;
- Mais envolvente;
- Mais assiduidade nas publicações;
- Canais televisivos;
- Criação de valor à modalidade. Aumento da notoriedade. Definir melhor os vários públicos-alvo. Campanhas constantes de promoção das opções de lazer e competição;
- Revisão da identidade visual da FPC;
- Mais publicidade a atletas e técnicos;
- Mais apelativo;
- Mais cor, mais e melhor comunicação de provas a nível televisivo. Chegar mais ao Público;
- A nossa modalidade é pouco conhecida;
- Mais informação sobre eventos;
- Dar a conhecer em escolas, panfletos distribuídos em grande escala a divulgar a modalidade e os clubes no geral;
- Possibilidade de criar peças (vídeos, entrevistas, etc.) de cada clube e publicar no seu canal, promovendo a atividade dos seus associados. Dar formação direta aos clubes sobre marketing no sentido de ensinar os mesmos a criar os seus planos de MKT para chegar a apoios do setor privado;
- Canal Youtube;
- Publicidade na televisão.

3.4. Conclusões do estudo

De acordo com as entrevistas realizadas e posterior análise de conteúdo das mesmas, verifica-se que existe uma grande lacuna na área da comunicação e do marketing na Federação Portuguesa de Canoagem, existindo uma clara necessidade de aposta nestas temáticas.

Em suma, podemos identificar como principais pontos críticos e que, certamente, influenciarão o seu desempenho, a falta de recursos humanos profissionalizados, falta de recursos financeiros, falta de planeamento bem como a falta de estratégia.

Também por parte dos Clubes, após a análise dos questionários, conclui-se que, na sua maioria, consideram pertinente existir uma maior aposta na comunicação e do marketing por parte da Federação Portuguesa de Canoagem.

Ainda assim, é de salientar a capacidade de concretização e de atingir objetivos mesmo com os escassos recursos existentes.

IV. PLANO DE COMUNICAÇÃO

4.1. Introdução

Apenas com o desenvolvimento de um plano de comunicação bem estruturado a organização poderá adquirir a visibilidade que necessita e alcançar os melhores resultados. Assim, é fundamental que a organização veja a sua identidade bem definida, pois se tiver um nítido entendimento desta, será capaz de desenvolver uma estratégia de comunicação que comunique mais clara e assertivamente essa identidade.

Tal como já foi mencionado anteriormente, um plano de comunicação para uma entidade desportiva náutica, pelas suas características específicas, nomeadamente a natureza associativa da sua génese e da estrutura associativa externa em que se integram, é uma das peculiaridades deste tipo de organizações que não encontraríamos noutras empresas ou instituições, não se enquadrando completamente, por isso, nos planos de comunicação mais usuais.

Por esse motivo, para este projeto, optou-se por utilizar o modelo de Plano Estratégico de Comunicação e Gestão Relacional para organizações relacionadas com desportos náuticos, proposto por Pérez González & Massoni (2009), ilustrado na figura 6, apresentada anteriormente, em que considera como públicos-alvo os sócios, as associações em que estão integrados e a sociedade envolvente.

4.2. Análise da situação

À semelhança de outros planos de comunicação, a implementação deste modelo está igualmente condicionada por uma fase prévia de análise da situação existente em termos da estrutura comunicativa da entidade.

Desta forma, seguindo esta estrutura, iremos iniciar com a fase de pré-diagnóstico, onde é efetuada a análise da situação, dividida pelas seguintes fases:

1. Análise do ambiente: identificar oportunidades e corrigir problemas;
2. Análise dos públicos em função da comunicação interna e externa e estudo dos meios de comunicação;
3. Análise interna da Federação Portuguesa de Canoagem: história, trajetória, valores, missão, pontos fortes, pontos fracos;

4. Conclusões da situação.

Para este efeito, as informações obtidas através das entrevistas permitiram uma maior perceção da realidade e facilitaram na realização do diagnóstico específico da Federação Portuguesa de Canoagem.

Então, relativamente à sua envolvente, em termos de oportunidades é de destacar o facto de pretenderem atrair o praticante de lazer, do ponto de vista da massificação da modalidade. Encontram-se, desta forma, a iniciar o trabalho nessa área, estando a explorar a parte recreativa, uma vez que consideram ter público para crescerem e acreditam poder potenciar a sua prestação de serviços e rendimentos, sendo que este público pode também, ele próprio, trazer mais praticantes para a modalidade.

É uma altura especialmente boa para o efeito, uma vez que poderão tirar proveito do facto de terem obtido uma grande visibilidade em 2021, fruto da conquista das medalhas olímpicas e paralímpicas.

Outra vantagem que poderá ser vista como uma oportunidade está relacionada com o facto de a Nelo, maior construtor mundial de canoas, ser português.

De referir também a procura de evolução constante, por parte da Federação Portuguesa de Canoagem, naquilo que é a tentativa de adaptar e modernizar a modalidade.

Outro ponto relevante é o facto de estarmos a vivenciar uma pandemia, que tem trazido a todos nós diversas restrições, mas que poderá, neste caso, ser considerado uma oportunidade, no sentido em que sendo a canoagem um desporto ao ar livre acaba por beneficiar relativamente a outros desportos, por exemplo de pavilhão.

Para além disso, é um desporto praticado ao ar livre, em contacto com a natureza, muito completo e não é um desporto considerado caro. É multidisciplinar, ou seja, dentro da mesma modalidade é possível praticar várias especialidades.

Existem, ainda assim, alguns problemas detetados que deverão ser solucionados. Um deles foca-se no facto de terem vindo a fazer, até aqui, sempre ações avulsas, isto é, sem uma estratégia delineada nem um objetivo concreto, mantendo uma postura mais reativa do que proativa. Mantêm, pois, uma grande lacuna no que diz respeito à falta de recursos humanos,

nomeadamente no âmbito da comunicação e do marketing, não existindo qualquer plano estratégico e, desta forma, não dispondo de estratégias diretas para atrair os atletas, os Clubes, bem como o público em geral.

Não fazem planeamentos orçamentais, apenas quando organizam eventos internacionais consideram gastar um pouco mais na promoção do evento, mas para aquilo que é a sua atividade regular essa é uma realidade inexistente.

A comunicação é fraca de uma forma transversal a todos os públicos, não existindo estratégia, nem planeamento.

Ao nível da comunicação interna, isto é, colaboradores da Federação Portuguesa de Canoagem, utilizam o *e-mail* como meio de comunicação, bem como o Telegram.

Relativamente ao público externo, ou seja, atletas, Clubes e público em geral, utilizam o *website* para publicação de conteúdos, bem como as redes sociais, sendo que utilizam o Facebook, Instagram e têm um canal no Youtube.

Apenas para os atletas e Clubes associados, também utilizam o *e-mail* e efetuam envio de newsletters.

O *website* é o meio de comunicação mais trabalhado e completo, no sentido em que é alimentado por bastante conteúdo, tal como informações institucionais, calendário de competições, resultados, diversos documentos úteis, informações sobre as várias especialidades, notícias, etc.

Efetuando agora uma análise interna à Federação Portuguesa de Canoagem, a mesma foi fundada a 10 de março de 1979 em Vila do Conde e é uma modalidade que está muito centralizada a norte. A sua génese vem de 10 ou 12 Clubes que se uniram e que fundaram a Federação para dar início à prática regular da modalidade. Os primeiros campeonatos nacionais tiveram início em 1981.

Pelo seu enquadramento no movimento associativo, é um organismo privado com financiamento público através daquilo que é o estatuto de utilidade pública desportiva, em que o estado delega na Federação a gestão da modalidade a nível associativo.

A missão, de acordo com os seus estatutos, é a promoção da atividade regular associativa nomeadamente os campeonatos das diferentes disciplinas e também a constituição e participação internacional das equipas nacionais. Sendo uma modalidade olímpica, tem ainda a participação nos jogos olímpicos e paralímpicos como objetivo máximo, ao longo de cada ciclo. Desde a sua fundação estiveram sempre presentes em todos os jogos olímpicos que decorreram.

O rigor, o compromisso, o trabalho, o foco, a motivação são os valores que regem a Federação Portuguesa de Canoagem e que procuram transmitir nas suas organizações e aos seus praticantes.

A canoagem é uma modalidade com oito especialidades diferentes, sendo que a velocidade e o *slalom* são modalidades olímpicas. A maratona foi uma das primeiras especialidades a serem praticadas em Portugal e tem uma expressão muito grande não só no nosso país, mas também tem um forte impacto a nível internacional.

Participam em campeonatos do mundo e da Europa com as disciplinas de velocidade, *slalom*, maratona, canoagem de mar, kayak polo. Têm também participações, ainda que de menor expressão, no *stand up* e também em *wild water* (descidas de rio).

Tem mantido uma trajetória de conquistas, em que os seus maiores feitos foram as duas medalhas olímpicas que alcançou, assim como a medalha paralímpica. A medalha olímpica foi alcançada em 2012 através dos atletas Fernando Pimenta e Emanuel Silva em Londres e em 2020, em Tóquio, através do Fernando Pimenta. Também conquistaram uma medalha paralímpica, igualmente em Tóquio, através do atleta Norberto Mourão.

Outro grande motivo de orgulho foi o facto de, em 2018, terem organizado o campeonato do mundo sénior em Portugal, em Montemor-o-Velho, e o Fernando Pimenta ter sido bicampeão do mundo ao ter conquistado duas medalhas, quer nos 1000m quer nos 5000m.

Para além disso, a Federação teve no seu passado recente um conjunto de bons resultados quer como campeões da Europa, quer como campeões do mundo, sendo que 2021 foi o ano com o maior número de medalhas, em que obtiveram um total de 25 medalhas em campeonatos da Europa e campeonatos do mundo.

Para além dos resultados desportivos internacionais e atletas de excelência, a Federação Portuguesa de Canoagem conta ainda com o facto de manterem a elevada qualidade na organização de eventos internacionais, confirmada pelas entidades internacionais que tutelam a modalidade, quer tanto por parte da Associação Europeia de Canoagem, quer pela Federação Internacional de Canoagem.

Uma vez que dispõem de um centro de alto-rendimento em Montemor-o-Velho, esse é também um ponto forte na modalidade, uma vez que potenciou o crescimento nos últimos 10 anos.

Por outro lado, têm uma estrutura demasiado reduzida e pouco profissionalizada em termos de recursos humanos. Têm poucos recursos para aquilo que é a sua atividade regular e estão extremamente dependentes de financiamentos públicos.

Têm, também, pouco retorno ao nível de patrocínios e pouca visibilidade quando comparada com outras modalidades, por vezes com menos resultados desportivos.

Por fim, outro ponto fraco é o facto de terem poucos praticantes, isto é, atualmente têm cerca de 3.500 praticantes.

Com a análise efetuada na fase de pré-diagnóstico, conseguimos concluir que a falta de planeamento e estratégia impossibilitam a Federação Portuguesa de Canoagem de potenciar a sua comunicação e tirar o devido partido da mesma.

4.3. Objetivos

Assim, este plano de comunicação é desenvolvido para o período de um ano e tem como objetivo principal trabalhar o planeamento da comunicação de modo geral à Federação, com maior predominância na comunicação externa uma vez que, até aqui, a escassa comunicação efetuada, era apenas focada em públicos já adeptos ou que estavam relacionados, de alguma forma, com a canoagem.

Como objetivos específicos, este plano de comunicação deverá permitir:

- aumentar a notoriedade da Federação Portuguesa de Canoagem
- tornar a identidade corporativa mais apelativa;
- atrair atletas de lazer;
- atrair público mais jovem;

- atrair patrocinadores;
- aumentar seguidores nas redes sociais atuais.

4.4. Estratégias

Tendo por base estes objetivos, isto é, dar a conhecer e aumentar a notoriedade da canoagem de uma forma transversal a todos os públicos e, uma vez que, atualmente, existe a intenção de divulgar a modalidade numa vertente recreativa por parte da Federação Portuguesa de Canoagem, definiram-se algumas estratégias de comunicação mais genéricas e, a par disso, idealizou-se uma campanha específica, com o propósito de atrair atletas de lazer, ou seja, numa vertente não competitiva da canoagem, sendo que foi também delineada a estratégia da mensagem para essa campanha.

4.4.1. Estratégia de mensagem da campanha

A estratégia da mensagem a adotar, segundo Kotler & Keller (2012), deve considerar temas que vão ao encontro do posicionamento da marca. Blakeman (2018) acrescenta que a estratégia pode focar-se em diversos aspetos, nomeadamente no consumidor ou no produto. Como tal, para divulgar a mensagem desejada de forma adequada e consistente, é essencial existir uma abordagem enquadrada ao público-alvo em questão. Neste sentido, dada a necessidade sentida em adaptar o conteúdo aos interesses do público em geral, optou-se por uma abordagem com foco no consumidor.

Segundo Kotler & Keller (2012), a importância das estratégias criativas prende-se com o facto de permitirem determinar qual a melhor abordagem e apelos a serem utilizados para garantir a eficácia da mensagem, sendo que para Blakeman (2018) os apelos podem apresentar-se de duas formas: racional ou emocional ou então ambos.

Para a estratégia desta mensagem, será utilizado um apelo racional, no sentido em que se pretende evidenciar as características e vantagens de praticar canoagem, no entanto, por outro lado, recorrer-se-á a um apelo emocional com o objetivo de desencadear emoções nos potenciais atletas, de maneira a incentivá-los à prática deste desporto.

O intuito da campanha é, assim, dar a conhecer esta vertente e mudar a visão perante a forma como as pessoas percecionam a canoagem, demonstrando as vantagens e potencialidades de praticar esta modalidade, atraindo e envolvendo a audiência e gerando comportamentos positivos. Pretende-se, então, apelar à prática deste desporto de forma

recreativa, demonstrando que a canoagem é um desporto saudável, muito completo, animado e ligado à natureza, aliada a bons momentos entre amigos indo, assim, ao encontro do espírito de equipa e de proximidade característicos desta modalidade.

No entanto, sendo a mensagem dirigida a este novo *target*, não podemos ignorar a ligação, de uma forma global, do público às redes sociais, jogos *online* e a toda esta era digital.

Desta forma, pretende-se que a campanha seja associada a uma mensagem de incentivo à prática de desporto e a uma “desintoxicação” digital, isto é, motivando à prática de canoagem em detrimento de um sedentarismo resultante desta dependência digital atual.

Posto isto, o mote proposto para a campanha é: “ON-WAVE”, tendo como inspiração o termo “*online*”, sendo que o *slogan* associado e que pretende também, por sua vez, reforçar esta mensagem é: “digital? não, mas é brutal”.

Propõem-se ainda criar uma linha gráfica que passe uma imagem descontraída e *cool*, menos institucional, com uma forte componente estética, com mensagens impactantes, que apelem à emoção e à adrenalina.

Como exemplo de uma comunicação com imagem enquadrada no mencionado, deixa-se alguns *posts* partilhados pela *Fédération Française de Canoë Kayak et Sports de Pagaie*:

Figura 8: Posts da *Fédération Française de Canoë Kayak et Sports de Pagaie*.



Fonte: Adaptada de *Fédération Française de Canoë Kayak et Sports de Pagaie* (2022).

4.5. Ações e calendarização

Desta forma, e considerando que a Federação Portuguesa de Canoagem estima disponibilizar uma verba de 15.000€ para a operacionalização do plano de comunicação, foram definidas algumas ações e respetivos canais de comunicação.

A escolha de canais de comunicação eficientes mostra-se cada vez mais difícil devido ao crescente número de ferramentas disponíveis (Kotler & Keller, 2012). Estes autores consideram ainda que, uma decisão inteligente e eficaz será utilizar várias ferramentas, coordenando o *online* com o *offline*.

Assim, neste plano optou-se por recorrer a diversos canais e ferramentas de comunicação, em que demonstrar-se-á, acima de tudo, que a canoagem é um desporto completo e divertido. Objetivamente, destaca-se:

- publicar regularmente e publicar conteúdo mais relevante para os públicos-alvo nas redes sociais, como por exemplo:
 - divulgar curiosidades e ensinar ao público temas sobre a modalidade ou relacionados: o que é a pagaia, o que é K1 e K4, velocidades atingidas, mostrar as embarcações e respetivas especificações, etc.;
 - demonstrar a proposta de valor deste desporto;
 - divulgação das diversas disciplinas, reforçando as diferenças entre elas;
 - divulgação de atividades de demonstração;
 - testemunhos de praticantes;
 - expandir conteúdo a outros temas que acrescentem valor e que, de alguma forma, possam relacionar-se com este desporto. Exemplo: ideias de *snacks* saudáveis para comer depois do treino.
- criar conta na rede social Tik Tok;
- melhorar e desenvolver o design de comunicação de forma transversal a todos os elementos, incluindo peças de *merchandising*, mostrando coerência entre eles e com uma imagem jovem, atraente e *cool*;
- publicidade:
 - rádio;
 - *posts* patrocinados;

- decorar o exterior de metros ou autocarros nas principais cidades do país, com canoas posicionadas de forma que passe a ilusão de que as pessoas sentadas no interior do transporte estão sentadas na embarcação;
- *e-mail marketing* e *direct mail* para angariação de patrocinadores;
- organização de evento para angariação de patrocinadores + relações-públicas (através de uma estratégia de assessoria de comunicação planeada);
- organização de ações nas escolas, com *canoe ergometers*, possibilitando que os jovens possam experimentar a modalidade, simulando a atividade na água;
- campanha de divulgação da canoagem de lazer, sob o mote ON-WAVE, já referido anteriormente.

Esta campanha contempla o seguinte:

- ação de 2 dias de demonstração junto a praias, parques, shoppings ou outros locais estratégicos, com *canoe ergometers*, simulando o movimento na água;
- oferta de desconto numa aula na água e oferta de *merchandising* mediante registo de *e-mail*;
- divulgação numa *landing page* e nas redes sociais com *posts* patrocinados;
- distribuição de *flyer* digital com informações sobre a modalidade e diferentes disciplinas;
- *outdoor*;
- vídeo promocional;
- “*stand*” exterior com ecrã.

A tabela 1 permitirá analisar o planeamento das datas estipuladas bem como a previsão de custos para as ações programadas, sendo que foi considerado que o plano teria início em abril de 2022 e terminaria no final de março de 2023.

Tabela 1: Calendarização e Estimativa de Custos.

Ação	Data prevista	Custo estimado
Fazer publicações redes sociais	todo o ano, 3X/semana	250€/mês, 3000€/ano
Criar <i>posts</i> patrocinados	todo o ano, 1 campanha/mês	150€/mês, 1800€/ano
Criar perfil no Tik Tok	abril 22	-
<i>Redesign</i> peças de comunicação + <i>merchandising</i>	abril - maio 22	1000€
Publicidade rádio	junho + julho 22	2000€ (produção e distribuição)
Ação publicidade metro/autocarros	julho + setembro 22	3000€ (produção e distribuição)
<i>E-mail</i> marketing + <i>direct mail</i> angariação patrocinadores	setembro 22	350€
Criar Evento angariação patrocinadores + relações-públicas	setembro 22	3000€/evento
Ação divulgação escolas	1 x maio, 1 x junho, 1 x setembro	300€/ação
Campanha ON-WAVE	junho 22	2500€/campanha
		total: 17.550€

Fonte: Elaboração própria.

4.6. Avaliação dos resultados

Segundo Marcos (2011), após a aplicação do plano de comunicação, é relevante fazer-se uma avaliação do seu impacto junto do público-alvo previamente selecionado. Assim, é importante avaliar-se o desempenho, tendo em conta os objetivos propostos.

Neste caso, para a análise dos resultados deve ser considerado:

1. Aumento em 20% da notoriedade da Federação Portuguesa de Canoagem;
2. Aumento em 25% do número de seguidores nas redes sociais;
3. Angariação de atletas de canoagem de lazer em 30%;
4. Angariação de 1 patrocinador.

Assim, é importante ter em consideração as métricas em relação às redes sociais bem como relativamente ao *website*.

Na opinião de Farris *et al.* (2006) existem variadas medidas que podem ser utilizadas para se avaliar os resultados de campanhas de comunicação digitais. Este autor refere que uma das métricas mais utilizadas corresponde à obtenção de uma estimativa da popularidade do *website*, isto é, o número de visitas ao mesmo.

Por outro lado, Silva & Cerqueira (2011) defendem que o *engagement* permite quantificar a participação dos utilizadores nas redes sociais, sendo possível medi-lo nomeadamente através da quantidade de comentários recebidos, do número de vezes que a marca foi mencionada, do número de *likes* e partilhas, assim como o número de vezes que o conteúdo é guardado nos favoritos, em suma, da quantidade de pessoas que participam ativamente na comunidade.

Posto isto, de maneira a avaliar eficazmente os frutos desta campanha de comunicação, serão utilizadas como ferramentas de medição de resultados o aumento do *engagement* relativamente às publicações efetuadas pela Federação Portuguesa de Canoagem, bem como o aumento do número de visitas ao *website* da mesma, sendo que esta monitorização deverá ser efetuada quinzenalmente.

É ainda importante analisar, mensalmente, o número de atletas sócios, assim como o número de Clubes associados e por fim o número de atletas de lazer que se conseguiu atrair para a modalidade, comparando com os dados iniciais.

Sugere-se, por fim, a construção de um novo questionário em que possamos comparar os novos dados com os anteriores e que, desta forma, consigamos analisar e medir o impacto das ações, percebendo qual a eficácia do plano de comunicação.

V. CONCLUSÃO

É, cada vez mais, necessário que as entidades se adaptem aos comportamentos incertos dos consumidores sendo, por isso, fundamental desenvolver um plano de comunicação que permita perceber qual o método mais indicado para abordar o seu público-alvo. É, também, importante que o mesmo seja passível de ser modificado tendo em conta as alterações, muitas das vezes, imprevisíveis do mercado.

Com um número crescente de meios de comunicação, é ainda fundamental saber escolhê-los e saber como geri-los, utilizando-os de forma eficaz para que a entidade se diferencie da concorrência e, simultaneamente, reduza os custos inerentes à sua promoção.

O objetivo principal deste plano é, portanto, ajudar a orientar a Federação Portuguesa de Canoagem a alcançar os seus objetivos através de estratégias e do planeamento da sua comunicação.

Com este estudo, nomeadamente através das entrevistas exploratórias efetuadas aos elementos da Federação Portuguesa de Canoagem e dos inquéritos por questionário aplicados aos Clubes de canoagem associados desta, foi possível ter um melhor entendimento sobre as lacunas atuais, nomeadamente em relação aos recursos existentes e à falta deles e, desta forma, agir em conformidade.

Assim, este plano de comunicação procura, em primeiro lugar, aumentar a notoriedade da Federação Portuguesa de Canoagem de uma forma transversal a todos os públicos, transmitindo os valores da marca, com vista a afirmar o seu posicionamento no setor e, posteriormente, favorecer a angariação de patrocinadores.

Outro grande objetivo é o de dar a conhecer a canoagem numa vertente recreativa, ou seja, uma vertente não competitiva desta modalidade. Nesse sentido, idealizou-se também uma campanha com o mote ON-WAVE, onde se pretende associar à campanha uma mensagem de estímulo à prática de canoagem e de “desintoxicação” digital, que deverá incidir sobre o público mais jovem, com o propósito de atrair atletas de lazer.

Outro ponto a referir é que, por vezes, a identidade visual de instituições mais tradicionais não acompanha a evolução dos mercados e das tecnologias, acabando por facilmente

resultar numa imagem ultrapassada. É, por isso, necessário trabalhar os grafismos utilizados na Federação Portuguesa de Canoagem de maneira que exista um rejuvenescimento da sua imagem e da sua comunicação.

Com o seu posicionamento estratégico, a Federação Portuguesa de Canoagem poderá tentar influenciar comportamentos que sejam benéficos para o bem-estar dos indivíduos, isto é, o incentivo à prática da canoagem.

Por sua vez, as pessoas preocupam-se sempre mais com a sua imagem e em manter uma vida saudável, nomeadamente em praticar desporto, havendo, portanto, uma sinergia que será favorável a estes objetivos.

5.1. Limitações e investigações futuras

Apesar da relevância do presente estudo, identifica-se como uma limitação a ter em consideração a representatividade da amostra, ou seja, o total de respondentes não correspondeu ao desejado.

Quanto a trabalhos de investigação futuros que se podem desenvolver com base no trabalho já desenvolvido, sugere-se alargar-se o estudo aos atletas associados da Federação Portuguesa de Canoagem bem como a outros *stakeholders*, uma vez que neste projeto manteve-se o foco nos Clubes de canoagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adolpho, C. (2011) *Os 8 P's do Marketing Digital: o guia estratégico de marketing digital*. São Paulo: Novatec Editora.

Adolpho, C. (2019) *Os 8 P's do Marketing Digital*. Lisboa: Texto Editores.

Almeida, V. (2003) *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora, SA.

Araújo, A. G. (2002) Placar favorável. *Revista Marketing*, Vol, 349(2), pp. 22-28.

Ayanso, A., & Karimi, A. (2015) The moderating effects of keyword competition on the determinants of ad position in sponsored search advertising. *Decision Support Systems*, Vol 70, pp. 42-59.

Azevêdo, P. H. (2009) O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista EVS-Revista de Ciências Ambientais e Saúde*, Vol. 36(5), pp. 929-939.

Barbosa, D. C. S., & Teixeira, D. J. (2006) Percepção da imagem organizacional: um estudo com consumidores de um supermercado. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Vol. 8(2), pp. 240-256.

Bardin, L. (2016) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.

Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018) *Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018) *Mercator XXI*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Beaudichon, Janine (2001) *A Comunicação – Processos, formas e aplicações*. Porto: Porto Editora.

Beavin, J. H., Jackson, D.D. & Watzlawick, P (1967) *Pragmatics of human communications*. New York: Norton & Co.

Bertoldo, C. P. (2000) *Marketing desportivo: o desporto nas estratégias empresariais*. São Paulo: UESP.

Blakeman, R. (2018) *Integrated marketing communication: Creative Strategy from Idea to Implementation* (3rd ed.). Lanham: Rowman & Littlefield.

Bogdan, R., Devault, M. & Taylor, S. (2015) *Introduction to Qualitative Research Methods*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Brace, I. (2008) *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research* (2nd ed.). London: Kogan Page.

Brault, L. (1992) *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop.

Breda, M. (2012) *O plano de marketing em serviços públicos: aplicação aos SBIDM da UA*. Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro.

Breuer, R., & Brettel, M. (2012) Short-and long-term effects of *online* advertising: Differences between new and existing customers. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 155-166.

Bruhn, M., & Schnebelen, S. (2017) Integrated marketing communication—from an instrumental to a customer-centric perspective. *European journal of marketing*, 51(3), 464-489.

Brum, A. (2003) *Um Olhar sobre o Marketing Interno*. (3^a ed.). Porto Alegre: L&PM.

Câmara, R. H. (2013) Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, Vol. 6(2), pp. 179-191.

Carrillo, M. V. (2014) Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, Vol. 26, pp. 71-80.

Cassel, C. (2015) *Conducting Research Interviews for Business and Management Students*. Nova Iorque: Sage Publications.

Castaño, J., & Jurado, S. (2016) *Marketing digital (Comércio eletrônico)*. Madrid: Editorial Editex.

Castro, J. P. (2007) *Comunicação de Marketing*. (2ª ed.), Lisboa: Edições Sílabo.

Chaffey, D., & Bosomworth, D. (2013) Digital marketing strategy planning template. *Smart Insights*, pp. 1-14.

Chaffey, D., & Smith, P. (2013) *Emarketing Excellence* (4th ed.). London: Routledge.

Chaffey, D., & Smith, P. (2016) *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing* (4th ed.). London: Routledge.

Chittenden, L., & Rettie, R. (2003) An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11(3), pp. 203-217.

Cintra, F. C. (2010) Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. *Investigação*, Vol. 10(1).

Corrêa, R. (2002) *Planejamento de Propaganda* (8ª ed.). São Paulo: Global.

Crescitelli, E.; Ikeda, A.A. (2006) Planeamento de comunicação de marketing: um estudo exploratório. *Revista UNICSUL*, Vol. 11, pp. 149-162.

Dawson, C. (2002) *Practical research methods: A user-friendly guide to mastering research*. How to Books.

Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004) *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Dupuy, Emmanuel et al. (1988) *La communication Interne – Vers l'Enterprise Transparente*. Paris: Les Éditions d' Organisation.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, Vol. 39(2), pp. 239-263.

Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2006) *Marketing metrics*. New Jersey: Pearson Education.

Faustino, P., Rebelo, C. T., & Sousa, J. P. (2020) Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário. Em J. A. Félix (Org.), *Comunicação Estratégica e Integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países*, pp. 319-336. Brasília, Brasil: Editora Rede Integrada.

Faveiro, M. (2004) *Identidade e Imagem Organizacional*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Félix, J. A. (2020) O Fluir da Comunicação ao Estratégica: Integrada e em Ambiente Online e Offline. Em J. A. Félix (Org.), *Comunicação Estratégica e Integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países*, pp. 141-188. Brasília, Brasil: Editora Rede Integrada.

Ferreira, J. A. D. S. (2017) *Um estudo exploratório sobre atração de clientes através do content marketing no Facebook*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto.

Gauchi, J. M. M., Alhama, C. C., & Redondo, P. G. (2020) La comunicación organizacional en las entidades deportivas náuticas: Propuesta de modelo estratégico y relacional. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, Vol. 38, pp. 692-699.

Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, Vol. 25(1), pp. 63-81.

Gonçalves, E. & Almeida, L. (2011) *A Importância da Comunicação Integrada – Externa e Interna – Para o Sucesso da Organização*.

Guerra, D. M. T. (2013) *Marketing Digital: Um estudo das empresas em Angola*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho.

Guiotti, C. (2014) *Do Marketing Digital ao Marketing Tradicional*. Monografia de Licenciatura, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

Gupta, A., & Nimkar, N. (2020) Role of Content Marketing and It's Potential on Lead Generation. *Annals of Tropical Medicine & Public Health*, Vol. 23(17).

Ha, L. (2008) Online Advertising Research in Advertising Journals: A Review. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, pp. 31-48.

Hamilton, R., W., Schlosser, A., & Chen, Y. (2017) Who's Driving This Conversation? Systematic Biases in the Content of Online Consumer Discussions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 54(4), pp. 540–555. doi: <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0012>.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. doi:10.1177/0018726702055008181.

Holm, O. (2006) Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11(1), pp. 23–33. doi: <http://doi.org/10.1108/13563280610643525>.

Hughes, T. (2007) Regaining a seat at the table: marketing management and the eservice opportunity. *Journal of Services Marketing*, Vol. 21(4).

José, F. R. (2020) *Elaboração de um plano de marketing para a SWZ Logistics Solutions, Lda*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria.

Kannan, P. K. (2017) Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34(1), pp. 22-45.

Katiyar R., Meena P.L., Barua M. K., Tibrewal R. T., Kumar G. (2018) Impact of sustainability and manufacturing practices on supply chain performance: Findings from an emerging economy, *International Journal of Production Economics*, Vol. 197, pp. 303-316.

Keller, K. (2010) Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 819-847. doi:10.1362/026725701323366836.

Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010) *Integrated marketing communication*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.

Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2001) *Raising the corporate umbrella: Corporate communications in the twenty-first century*. New York: Palgrave.

Koch, O. F., & Benlian, A. (2015) Promotional Tactics for Online Viral Marketing Campaigns: How Scarcity and Personalization Affect Seed Stage Referrals. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 32, pp. 37–52. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.005>.

Kotler, P. & Keller K. (2006) *Administração de Marketing – A Bíblia do Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2012) *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Lee, N. (2019) *Social Marketing: Behavior Change for Social Good*. Nova Iorque: Sage Publications.

Kotler, P. (2003) *Marketing de A a Z*. São Paulo: Editora Campus.

Kotler, P., Setiawan, I. & Kartajaya, H. (2019) *Marketing 4.0*. Lisboa: Actual Editora.

Kotler, P. (2000) *Marketing Management Millenium edition*. (10ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020) Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: The Role of Internal Communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 25(1), pp. 171-191.

Kunsch, M. (2006) Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Kunsch, M. (2009) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Kunsch, M. (2020) Comunicação organizacional integrada na perspetiva estratégica. In: FELIX, Joana d'Arc Bicalho (org). *Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de renomados autores de 5 países*. (1ª ed.). Brasília: Editora Rede Integrada.

Lampreia, J. M. (1992) *Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010) *Publicitor* (7ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2015) *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. (16ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011) *Mercator XXI*. (14ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lopes, J. (2010) *Fundamental dos Estudos de Mercado – Teoria e Prática*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Mankad, D. (2019) *Understanding Digital Marketing: Strategies for online success*. New Delhi: BPB Publications.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007) *Técnicas de Pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Marcos, L.T. (2011) *Plano de comunicação para a distribuidora T & M Carimbos*. Trabalho final de bacharelato, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Marques, A. (2014) *Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, V. (2018) *MKT Digital 360*. (2ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

Mazzarol, T. (2015) SMEs Engagement with E-commerce, E-business and E-marketing. *Small Enterprise Research*, 70-90. doi: <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1018400>.

Melo Neto, F. P. (2000) *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint.

Melo, V. P. C. de. (2006) A comunicação interna e sua importância nas organizações. (Universidade Federal da Bahia). *Tecitura*, Vol. 1(1).

Miller, M. (2012) *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*. Indianapolis: Pearson Education Limited.

Nazaret, Z. M. C. (2019) *Relatório de Estágio na Empresa LK Comunicação-Content Marketing*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Neiva, F. (2018) Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-73. doi: 10.14195/2183- 5462_33_4.

Neutzling D. M., Land A., Seuring S., do Nascimento L. F. M. (2018) Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 172, pp. 3448-3458.

Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014) *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica Editorial.

Oržekauskas, P., & Šmaižienė, I. (2007) Public image and reputation management: Retrospective and actualities. *Viešoji politika ir administravimas*, Vol. 1(19), pp. 90-107.

Parsons, A., Zeisser, M., & Waitman, R. (1998) Organizing today for the digital marketing of tomorrow. *Journal of interactive marketing*, Vol. 12(1), pp. 31-46.

Pérez González, R. A., & Massoni, S. (2009) *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.

Pescher, C., Reichhart, P., & Spann, M. (2014) Consumer decision-making processes in mobile viral marketing campaigns. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 28(1), pp. 43–54. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.08.001>.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013) Social media metrics - A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27(4), pp. 281–298. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>.

Pitts, B.G., & Stotlar, D. K. (2007) *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: FiT Publishing.

Pontes, K. E. (2012) *Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia*. Monografia de Licenciatura, Univ. Jean Piaget de Cabo Verde.

Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2017) Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 51(3), pp. 692–718.

Pozzi, L. F. (1998) *A grande jogada - teoria e prática do marketing desportivo*. São Paulo: Globo.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2018) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rancati, E., & Gordini, N. (2014) Content marketing metrics: Theoretical aspects and empirical evidence. *European Scientific Journal*, Vol. 10(34).

Rego, A. (2007) *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, R., Reis, A., Foa, C., Rodrigues, P., Alves, S. & Sebastião, S. (2013) *Marketing para estudantes de Comunicação. Pesquisa, Estratégia e Avaliação*. (2ª ed.). Lisboa: Causa das Regras.

Robalo, A. L. C. (2016) *O Marketing Experimental e a Experiência criada pelas marcas: Estudo de caso IKEA*. Dissertação de mestrado, Instituto Português de Administração de Marketing.

Ruão, Teresa. (2020) A comunicação enquanto estratégica. In: *FELIX, Joana d'Arc Bicalho (org). Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de renomados autores de 5 países. (1ª ed.)*. Brasília: Editora Rede Integrada.

Ryan, D. & Jones, C. (2014) *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page.

Ryan, D. (2020) *Understanding Digital Marketing: A Complete Guide to Engaging Customers and Implementing Successful Digital Campaigns*. London: Kogan Page.

Sá, C., & Sá, D. (1999) *Marketing para desporto: um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM.

Sabater Quinto, F., & Montserrat-Gauchi, J. (2017) Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales. *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*, pp. 1-146.

Santiago, J. K. (2020) The influence of internal communication satisfaction on employees' organizational identification: Effect of perceived organizational support. *Journal of Economics & Management*, Vol. 42(4), pp. 70-98.

Segarra-Saavedra, J., Martínez-Sala, A. M., & Monserrat-Gauchi, J. (2018) Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Razón y Palabra*, Vol. 22(3-102), pp. 152-178.

Segura, C. M. (2009) *O estudo do marketing digital versus marketing tradicional e a percepção das suas campanhas por parte dos consumidores no mercado virtual e tradicional*. Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa.

Šerić, M. (2018) Content analysis of the empirical research on IMC from 2000 to 2015. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 24(7), pp. 647–685.

Silva, T., & Cerqueira, R. (2010) *Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. [Ebook]. Salvador: BA Edições.

Šindler, P. (2003) *Event Marketing: Jak Využít Emoce v Marketingové Komunikaci*. Praha: Grada Publishing.

Sousa, P. D. B., de Mattos, L. L., & de Sousa, M. A. B. (2005) Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. *Revista DCS ON LINE*, Vol. 1(1).

Souza, R. V. (2004) Comunicação integrada de marketing: natureza e desafios à sua implementação. In: *Encontro de Marketing*. EMA, 2004, Porto Alegre: ANPAD.

Spiller, L., & Tuten, T. (2015) Integrating metrics across the marketing curriculum: The digital and social media opportunity. *Journal of Marketing Education*, Vol. 37(2), pp. 114–126. doi: <https://doi.org/10.1177/0273475315587103>.

Sreedharan, S. (2015) *Digital Marketing Omnichannel Personalization*. Estados Unidos da América: Lulu.

Stavarek, D., & Šulganová, J. (2009) Analýza efektívnosti slovenských bánk využitím Stochastic Frontier Approach. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, Vol. 12(1), pp. 27-33.

Steyn, B., & Puth, G. (2000) *Corporate communication strategy*. Sandton: Heinemann Publishers.

Stoner, J. (1985) *Administração*. Brasil: Prentice Hall do Brasil.

Tafesse, W., & Kitchen, P. J. (2017) IMC—An integrative review. *International Journal of Advertising*, Vol. 36(2), pp. 210–226.

Tang, J., Zhang, P., & Wu, P. F. (2015) Categorizing consumer behavioral responses and artifact design features: The case of online advertising. *Information Systems Frontiers*, Vol. 17(3), pp. 513-532.

Tennyson, P. A., & Ray, K. (2005) Creating a strategic communication plan that gathers no dust. *Journal-American Water Works Association*, Vol. 97(1), pp. 48-57.

Thévenet, M. (1988) La communication interne" au-delà de la falaise" ou la recherche d'une problématique. *Revue Française du Marketing*, Vol. 120, pp. 51-66.

Todor, R. D. (2014) The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Bulletin of the Transilvania Univ. of Brasov. Economic Sciences*. Vol. 7(2), p. 59.

Torquato, G. (2002) *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Editora Thomson.

Torres, C. (2009) *A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre Marketing e Publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora Limitada.

TORRES, C. (2010) Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas.(e-book). *Brasil: Amazon*.

Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014) El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, Vol. 88.

Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020) Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, Vol. 46(3), 101926.

Wang, Z., & Kim, H. G. (2017) Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, Vol, 39, pp. 15–26. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>.

Wirtz, J. and Lovelock, C. (2018) *Essentials of Services Marketing* (3rd ed.). Hong Kong: Pearson Education Limited.

Wolny, J., & Mueller, C. (2013) Analysis of fashion consumers' motives to engage in electronic word-of-mouth communication through social media platforms. *Journal of Marketing Management*. Vol. 29(5), pp. 562–583. doi: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.778324>.

Wood, M. B. (2007) *Essential guide to marketing planning*. England: Pearson Education Limited.

Zhang, X., Kumar, V., & Cosguner, K. (2017) Dynamically Managing a Profitable Email Marketing Program. *Journal of Marketing Research*, Vol. 54(6), pp. 851–866. doi: <https://doi.org/10.1509/jmr.16.0210>.

NETGRAFIA

Fédération Française de Canoë Kayak et Sports de Pagaie. (2022) *Publicações no Instagram* [online]. [Acedido em 26 de fevereiro de 2022]. Disponível em https://www.instagram.com/ff_canoekayak/

Lincoln, J. E. (2020) *Digital Marketing: Strategy, History, and Evolution* [online]. [Acedido em 12 de fevereiro de 2022]. Disponível em: <https://ignitevisibility.com/what-is-digital-marketing/>

Molnár, Z. (2000) *Efektivnost Informcních Systému* [online]. Praga: Grada. [Acedido em 12 de fevereiro de 2022]. Disponível em: https://library.upol.cz/arl-upol/cs/detail-upol_us_cat-m0073394-Efektivnost-informacnich-systemu/

SEBRAE. (2005) *Como Elaborar um Plano de Marketing* [online]. [Acedido em 29 de janeiro de 2022]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>

Smith, P. (2021) *SOSTAC® Digital Marketing Planning Guide* [online]. [Acedido em 12 de fevereiro de 2022]. Disponível em: <https://www.smartinsights.com/guides/sostac-digital-marketing-planning-guide/>

Watkins, H. (2015) *Elements Of A Marketing Plan* [online]. [Acedido em 12 de fevereiro de 2022]. Disponível em: <http://www.business2community.com/marketing/elements-of-a-marketing-plan-01304197#SfH5cht1t8ySC3cp.97>

APÊNDICES

Apêndice 1: Guião entrevistas exploratórias

Apresentação dos entrevistados: Nome, Idade, Habilitações literárias, experiência profissional e motivações para trabalhar na FPC.

Apresentação/Caracterização da FPC

Em que data foi fundada e qual é a história do nascimento da FPC?

Qual é a missão, visão e valores pelos quais a FPC se rege?

Quais foram os maiores feitos da FPC?

Quais são as competições que a FPC disputa na sua generalidade?

Quais são os pontos fracos e os pontos fortes da FPC?

Quais são as ameaças e as oportunidades da FPC?

Quais são os principais fatores internos que condicionam o desempenho da FPC (orçamento, recursos humanos, entre outros)?

Concorrência

Sente que a FPC possui potenciais concorrentes? Quais são e porquê?

A concorrência afeta a FPC? Se sim, de que forma?

O que vos distingue da concorrência?

Estão a ser adotadas algumas estratégias para lidar com a concorrência? Se sim, quais?

Em relação à concorrência, que vantagens e desvantagens é que a FPC possui?

Como classifica a forma de comunicar da concorrência em relação à da FPC?

Segmentação, público-alvo e posicionamento

Como é segmentado o público-alvo da FPC?

Como caracteriza o público-alvo da FPC (em termos comportamentais e sociodemográficos)?

Quais são os potenciais targets que a FPC pretende captar?

De que forma é definido o posicionamento da FPC (aquilo que vos define como organização, ou seja, como são vistos pelos vossos públicos e como se diferenciam)?

Que estratégias são adotadas para fidelizar os canoístas e os espectadores?

Serviços

Que serviços é que a FPC disponibiliza ao público (clubes, atletas, espetador desportivo) no dia-a-dia da FPC e nos dias das competições?

Como avalia o grau de satisfação dos serviços prestados na FPC?

Comunicação e Marketing

Que meios de comunicação a FPC utiliza para entrar em contacto com os clubes e público em geral?

Que estratégias de comunicação têm sido levadas a efeito até à data corrente?

A FPC possui alguma rede social? Se sim, qual ou quais?

De que modo acha relevante a divulgação de conteúdos nas redes sociais?

O que é feito na área do marketing da FPC? Como gerem essa área? Existe um planeamento antecipado das ações de marketing a efetuar? Quais são os meios utilizados atualmente?

Como divulgam os vossos serviços para o público-alvo? Realizam planeamentos orçamentais para esta área da comunicação/marketing?

Para a FPC, quais são as maiores lacunas na área do marketing? E na área da comunicação? Como tencionam colmatar estas lacunas acima referidas? Que estratégias pretendem utilizar?

Quais os principais objetivos de comunicação para 2022/2023?

Processos, pessoas e espaço físico

O que melhoraria nos processos que utilizam atualmente na organização dos eventos desportivos?

Quantos trabalhadores tem, atualmente, na FPC? Quais são as suas funções (organigrama)?

Como poderia ser melhorada a prestação profissional desses trabalhadores da FPC?

Considera o espaço físico da FPC agradável? Se sim, os clubes e atletas costumam ter a mesma opinião?

Como poderia ser melhorado o espaço físico da FPC?

Análise do contexto externo à FPC

Como caracteriza a formação da canoagem no país?

Considera que existe potencial de crescimento do público em geral para a modalidade?

A FPC tem patrocinadores ou parcerias? Se sim, quais são e que papel/importância têm no desenvolvimento da FPC?

A FPC tem apoio externo das autarquias, ou de outros organismos público e privados? Em que termos?

Como caracterizam as ações das associações distritais de canoagem?

A centralização desportiva no futebol em Portugal é clara. Consideram que esta temática é um dos problemas de desenvolvimento da canoagem no país? No sentido em que é mais difícil captar apoios externos e obter um maior número de espetadores da modalidade.

Qual é o papel do contexto familiar nos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo?

Qual é o papel do contexto escolar nos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo?

Qual é o papel das escolas no recrutamento de atletas para os clubes?

Existe uma congruência entre a mensagem da FPC e os clubes?

De uma forma geral, quais são os principais fatores externos que condicionam o desempenho da FPC (políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais)?

Prospecção Futura da FPC

Quais são os objetivos gerais da FPC a curto/médio/longo prazo?

Quais são os objetivos mensuráveis e realistas que a FPC se propõe no ano 2022/2023?

Como planeiam alcançar estes objetivos, ou seja, quais são as estratégias planeadas para atingir os objetivos acima referidos? E como pretendem monitorizá-los e avaliá-los?

Qual é a importância que dão ao marketing e comunicação para ultrapassar os desafios existentes?

De que maneira perspetivam a utilização do marketing e comunicação na FPC para manter/aumentar o interesse dos atletas na modalidade, captar mais público nos jogos e angariar mais patrocinadores?

Apêndice 2: Respostas entrevistas exploratórias

Entrevista exploratória - Marcos Oliveira

Apresentação dos entrevistados: Nome, Idade, Habilitações literárias, experiência profissional e motivações para trabalhar na FPC.

O meu nome é Marcos Oliveira, sou secretário geral da FPC, trabalho na federação desde finais de 2003, sou licenciado em gestão desportiva. A FPC acabou por ser o meu primeiro emprego mais a sério. Estou envolvido na modalidade desde essa altura. Neste momento assumo, como já disse, o cargo de secretário geral da Federação. É um cargo que foi criado há pouco tempo, mas acima de tudo as minhas responsabilidades são um pouco transversais a toda a atividade da federação, com resposta direta à direção da Federação e ao presidente, que não sendo um órgão profissional, acaba por ser o responsável máximo da Federação.

Apresentação/Caracterização da FPC

Em que data foi fundada e qual é a história do nascimento da FPC?

A FPC foi fundada a 10 de março de 1979 em Vila do Conde. A sua fundação nasce de um conjunto de clubes que se uniram para formar esta associação. Anteriormente a isso já existia a modalidade no país. A sua génese vem da vizinha Espanha. Há relatos de 1940 e pouco de descidas de rios em Portugal, com barcos feitos em casa das pessoas e houve um “fulano” espanhol que construiu muitos barcos para os portugueses e assim se fomentou e deu-se assim início à Federação no ano de 79 e iniciando os primeiros campeonatos nacionais em 1981. A génese da modalidade vem destes 10 ou 12 clubes, a maior parte deles ainda hoje existe, e que fundaram a Federação para dar início à prática regular da modalidade.

Qual é a missão, visão e valores pelos quais a FPC se rege?

A FPC pelo seu enquadramento no movimento associativo, é um organismo privado com financiamento público através daquilo que é o estatuto de utilidade pública desportiva, em que o estado delega na Federação a gestão da modalidade a nível associativo. A nossa missão, de acordo com os nossos estatutos, é a promoção da atividade regular associativa nomeadamente os campeonatos das diferentes disciplinas e também a constituição e participação internacional das equipas nacionais. Esta é a nossa missão, sendo uma modalidade olímpica, temos ainda a participação e presença nos jogos olímpicos como objetivo máximo ao longo de cada ciclo olímpico. Desde a nossa fundação estivemos presentes em todos os jogos olímpicos que decorreram.

Quais foram os maiores feitos da FPC?

Os maiores feitos da Federação obviamente que são as medalhas olímpicas. A primeira medalha em 2012 com o K2 1000 m do Fernando Pimenta e Emanuel Silva e depois em 2021 o bronze de Fernando Pimenta e também o bronze da primeira participação paralímpica da canoagem nacional com Norberto Mourão. Estes são os maiores feitos. Depois temos uma série, conjunto alargado, de títulos mundiais e europeus, em disciplinas olímpicas e não olímpicas. A título de exemplo posso dizer que este ano foi o ano com o maior número de medalhas, tivemos um total de 25 medalhas em campeonatos da europa e campeonatos do mundo. Os nossos feitos são bastantes para estar a detalhar um a um, mas estes são os principais.

Quais são as competições que a FPC disputa na sua generalidade?

A primeira coisa, explicar que nós somos uma modalidade com diferentes especialidades. Temos 7 ou 8 especialidades diferentes, 2 delas são olímpicas que é a velocidade e o *slalom* e as outras não sendo olímpicas umas têm mais expressão que outras. Temos a maratona que tem uma expressão muito grande não só no nosso país, é uma das primeiras especialidades a serem praticadas em Portugal, mas também com um forte impacto a nível internacional. Temos os campeonatos do mundo e da europa em que participamos com estas diferentes disciplinas: velocidade, *slalom*, maratona, canoagem de mar, kayak polo. Temos ainda participações depois de menor expressão agora no *stand up* e também nas descidas de rio, que é o chamado *wild water*.

Quais são os pontos fracos e os pontos fortes da FPC?

Começando pelos pontos fortes, sem dúvida nenhuma que são os resultados desportivos. A capacidade que tivemos em produzir os resultados que obtivemos, em especial nas duas últimas décadas. A Federação passou por um período complicado no final dos anos 90, acabou mesmo por encerrar, por fechar portas, tendo renascido em 2001/2002 e a partir daí construiu-se todo este trabalho e, sem dúvida nenhuma, que os nossos maiores feitos são os resultados desportivos, a aposta que temos nos resultados internacionais.

O nosso maior defeito, o nosso maior problema, é sem dúvida nenhuma a nossa estrutura. Acaba por ser ainda uma estrutura ainda muito pouco profissional em termos de quantidade de recursos disponíveis, sejam humanos, materiais ou mesmo financeiros. Trabalhamos muito no limite e somos ainda pouco reconhecidos naquilo que é o financiamento público. Portanto, esse é o nosso principal problema.

Quais são as ameaças e as oportunidades da FPC?

As principais ameaças é o facto principalmente de trabalharmos sempre no limite e estarmos muitas das vezes com o fator sorte metido na equação o que acaba por trazer-nos, por vezes, alguma insatisfação e alguns problemas acrescidos por estarmos sempre a trabalhar nesse limite, nessa linha já muito no vermelho digamos assim.

Em termos do resto, é aquilo que representamos. Acabo por me contradizer um bocadinho: nós ainda somos pouco reconhecidos, mas acabamos por ser reconhecidos com base naquilo que temos vindo a fazer nesta última década ou quase 2 décadas. São esses os principais pontos que posso identificar assim muito resumidamente.

Quais são os principais fatores internos que condicionam o desempenho da FPC (orçamento, recursos humanos, entre outros)?

Os fatores internos, o principal é o facto de estarmos envolvidos num movimento associativo que hoje em dia, embora com algumas exceções a nível de federações, funciona de uma forma muito amadora ainda, como funcionava nos anos 80 e 90, em que a maior parte dos recursos existem por amor à camisola e nós internamente vemos essa dificuldade. A própria direção da Federação não é profissional, cada um tem os seus empregos, digamos assim, e a Federação acaba por ser um passatempo ou um extra que cada um deles tem, sem auferir qualquer tipo de salário ou rendimento e que se dedicam à causa, mas que obviamente com o nível e exigências em que já estamos acaba sempre muito por limitar aquilo que é muitas vezes a ação ou até onde podemos ir, muito por estas limitações internas.

Essencialmente são os recursos humanos e a forma de gestão, porque a gestão da Federação, a gestão da estrutura, acaba por não ser totalmente profissional porque as pessoas que decidem não estão profissionalmente envolvidas.

Relativamente ao orçamento é uma dificuldade que temos tido. Obviamente que nos adaptamos a ela e nunca deixámos de fazer, digamos, o core principal da nossa atividade por razões financeiras. Sempre tivemos o lema que é fazer muito com pouco. Obviamente que teríamos outras condições de trabalho e poderíamos oferecer outras condições aos praticantes e à própria modalidade se tivéssemos outro orçamento. Neste momento temos um orçamento que ronda os 1,5 / 2 milhões de euros por ano, que comparativamente com outras federações é muito reduzido, estamos naquelas que são as pequenas federações.

Concorrência

Sente que a FPC possui potenciais concorrentes? Quais são e porquê?

Os principais concorrentes da Federação é o restante movimento associativo, ou seja, a Federação só existe porque existem clubes e existem praticantes. A principal concorrência

da Federação, que até neste último ano tem corrido muito bem a nosso favor, são os outros desportos. As pessoas que vêm praticar canoagem é porque não praticam outro desporto qualquer, seja basquete, seja outro desporto coletivo ou seja desporto individual. A nossa concorrência é o restante movimento associativo, o restante movimento desportivo em Portugal, sendo que nós, sendo um desporto ao ar livre, acabamos por, neste momento, estarmos a beneficiar, até por todas as restrições da pandemia, com mais gente a vir para a canoagem, a deixar desportos de pavilhão etc. derivado de todas estas limitações. Mas a nossa concorrência tem a ver com aquilo que são as outras ofertas desportivas, além de os jovens hoje em dia agarram-se aos jogos de computador e às tecnologias, à parte digital, esquecendo a prática desportiva, a própria isenção ou diminuição dos níveis de prática desportiva são também a nossa grande concorrente.

A concorrência das outras ofertas desportivas, as principais são as náuticas, ou seja, as mais próximas do nosso desporto, aquelas que são praticadas ao ar livre e que são náuticas são aquelas que são as nossas principais concorrentes, porque estamos a falar de pessoas que estão num meio semelhante ao nosso mas que optaram por outra modalidade náutica. Essas são os principais concorrentes: o remo, a natação, o triatlo, são modalidades que se aproximam daquilo que é a nossa modalidade, que trabalham ao ar livre e trabalham na água (...)

A concorrência afeta a FPC? Se sim, de que forma?

Afeta naquilo que é o número de praticantes. Nós nunca conseguimos, até ao dia de hoje, evoluir substancialmente naquilo que é o número de praticantes porque escolhem outra modalidade, essa é a primeira coisa e depois temos uma taxa de abandono muito grande, temos uma perda de mais ou menos 700 atletas por ano que se deve a todos esses fatores que eu te disse, essencialmente a fatores das condições do frio, da exigência da própria modalidade, que também não é fácil, o facto de um atleta muito jovem já tem que treinar todos os dias para conseguir fazer alguma coisa na modalidade e isso traz também algumas limitações à prática. (...)

O que vos distingue da concorrência?

O que nos distingue são duas coisas base:

A primeira é, somos uma modalidade não só a nível nacional mas também a nível mundial pequena, vou-te dar um exemplo concreto: para seres campeão nacional de natação tens que ser melhor do que 40.000 pessoas, que são os praticantes de natação do país. Na canoagem para seres bom só tens que ganhar 3.000 e tal, ou seja, na prática embora seja uma modalidade complexa e muito exigente em termos de carga de treino para conseguires

fazer alguma coisa, o número de praticantes é muito mais reduzido o que faz com que seja uma modalidade “mais fácil” de conquistar, de sair vencedor.

O segundo poderemos dizer que será, toda a gente costuma falar disso, que é “a família da canoagem”, nós como somos uma modalidade pequena, toda a gente se conhece e acabas por funcionar quase como uma família. Quem está na modalidade sente-se englobado numa grande família, tem a ver com isso. Isso distingue-nos muito em relação a outros desportos em Portugal.

Estão a ser adotadas algumas estratégias para lidar com a concorrência? Se sim, quais?

Nós temos uma evolução constante naquilo que é a tentativa de adaptar e modernizar a modalidade. Há uma série de medidas que, não sendo concretamente para combater isso, até porque as taxas de abandono são transversais às várias modalidades, mas aquilo que temos vindo a fazer tem a ver com alterações ao nível daquilo que é a regulação da modalidade, ou seja, ao nível de regulamentos competitivos, ao nível de outras intenções de outras alterações que fazemos de forma a cativar mais os jovens, a reduzir essas taxas. Posso dar o exemplo do que vamos fazer agora para 2022 que é, vamos combater a especialização precoce. Vamos deixar de atribuir títulos nacionais nas categorias mais jovens, vamos criar embarcações mistas, com rapazes e raparigas juntos para cativar a prática, vamos tirar a pressão de ser campeão ou de ganhar nos escalões mais jovens.

Isto se virmos a concorrência pela taxa de abandono.

Em termos de concorrência com os outros desportos não fazemos nada diretamente com esse propósito.

(...)

Em relação à concorrência, que vantagens e desvantagens é que a FPC possui?

É um desporto ao ar livre, muito completo, não é um desporto caro, é um desporto multidisciplinar, ou seja, dentro da mesma modalidade podes praticar várias especialidades e é uma modalidade em contacto com a natureza.

Como classifica a forma de comunicar da concorrência em relação à da FPC?

Temos concorrência, temos outros desportos, que comunicam muito bem naquilo que é por exemplo a captação, ao contrário daquilo que nós fazemos. Nós delegámos isso nos Clubes, não fazemos campanhas de captação ao nível da Federação e há Federações que o fazem. (...) Nós não temos essas iniciativas, o nosso nível de comunicação nesse sentido é reduzido

em relação a outras. (...) Em relação à nossa concorrência direta estamos num ponto intermédio, não estamos nem em último nem em primeiro.

Segmentação, público-alvo e posicionamento

Como é segmentado o público-alvo da FPC?

(...) Em Portugal a modalidade é vista por aqueles que praticam, já praticaram ou que têm alguém que pratique. (...) O nosso público-alvo é aquele que tem alguma relação com a canoagem.

Como caracteriza o público-alvo da FPC (em termos comportamentais e sociodemográficos)?

A canoagem nasceu e viveu até há muitos poucos anos naquilo que é a população com menos possibilidades, (...) era uma modalidade do povo (...) a grande característica da modalidade da canoagem era o estrato social mais baixo. Nos últimos 5, 6 anos as coisas têm mudado um bocadinho. Hoje em dia já há praticantes de estratos sociais mais elevados, até porque antigamente ninguém pagava sequer taxas por praticar canoagem. (...)

Quais são os potenciais targets que a FPC pretende captar?

O nosso grande objetivo é tornar a canoagem numa modalidade nacional. Quer dizer que nós queremos que, quando se fale em desporto, se fale em canoagem. Que se associe a canoagem ao desporto nacional, que quando vais praticar um desporto te lembres que existe canoagem. (...)

De que forma é definido o posicionamento da FPC (aquilo que vos define como organização, ou seja, como são vistos pelos vossos públicos e como se diferenciam)?

Quando se fala de canoagem liga-se diretamente à Federação e isto não acontece noutras modalidades. Quando vês canoagem tens a modalidade associada logo à Federação.

Isto tem a ver com o facto de termos começado muito centrados a norte. A modalidade nasceu a norte, a prática nacional focou-se muito a norte, hoje em dia já está praticamente em todos os distritos. A Federação não tem associações regionais, há uma ligação logo direta com os Clubes, ou seja, a Federação acaba por estar presente em tudo o que é canoagem competitiva em Portugal.

Somos vistos como os líderes da modalidade, como aqueles que têm que trabalhar para que a modalidade aconteça.

Na generalidade, seja o público que acompanha seja o praticante, seja os Clubes, acho que estão satisfeitos com aquilo que é o nosso trabalho. Reconhecem o trabalho da Federação, porém exigem-nos cada vez mais porque reconhecem que nós temos essa capacidade e também essa obrigação.

Que estratégias são adotadas para fidelizar os canoístas e os espectadores?

Isso está delegado nos nossos Clubes porque os atletas não são nossos, são dos nossos Clubes. Nós não temos estratégias diretas para cativar e atrair os atletas. O que podemos ter é iniciativas junto dos nossos Clubes para que eles possam ter ferramentas para cativar os atletas diretamente. Redução de taxas, isenção de taxas, oferta de embarcações, vários projetos que nós temos que indiretamente proporciona aos Clubes capacidade para cativar os atletas.

Serviços

Que serviços é que a FPC disponibiliza ao público (clubes, atletas, espetador desportivo) no dia-a-dia da FPC e nos dias das competições?

Aos nossos associados, o que prestamos é a organização competitiva nacional, a formação dos recursos humanos que tem a ver com a formação de treinadores e tudo mais e regulamos aquilo que é a prática das seleções nacionais que acaba por não ser um serviço.

Serviços não temos muitos, a não ser agora na vertente mais de lazer, que temos uma relação direta com o “cliente” ou o praticante de lazer e aí disponibilizamos um serviço que tem a ver não só com a sua formação, mas também com aquilo que é a informação daquilo que nós chamamos um calendário anual que, sendo associados da Federação, podem participar num conjunto de atividades, têm descontos na aquisição de material. Nós não somos uma empresa, nós temos um enquadramento diferente. A nossa missão não é vender nada.

Como avalia o grau de satisfação dos serviços prestados na FPC?

Aquilo que prestamos, aquilo que desenvolvemos, acho que o grau de satisfação é elevado. Há sempre uma exigência acima da média por aquilo que fomos fazendo ao longo dos anos. Mas entendo que haja mais coisas que nós possamos fazer e esperam sempre mais de nós.

Comunicação e Marketing

Que meios de comunicação a FPC utiliza para entrar em contacto com os clubes e público em geral?

As ferramentas digitais habituais, seja *e-mails*, seja *newsletters*, ou seja tudo aquilo que é habitual a nível empresarial, acrescentando depois alguma gestão de redes sociais que

temos, não só de canais diretos com os nossos associados mas também canais com o público.

Que estratégias de comunicação têm sido levadas a efeito até à data corrente?

Tivemos uma visão inicial daquilo que era apresentar a modalidade. Os órgãos de comunicação não nos davam muita atenção e criámos nós um canal de notícias sobre a modalidade, para uma atividade específica. Tínhamos um canal de TV no Youtube em que tínhamos uma magazine semanal de noticiário, onde se falava do que aconteceu na modalidade. O problema é que nós criámos esse conteúdo mas depois não conseguimos fazê-lo chegar ao outro lado, ao espectador. Tínhamos muito poucas visualizações, muito pouco impacto e acabou por morrer, porque quem via era o próprio praticante e tinha sido criado mais com o intuito de chegar ao público que não o praticante.

Trabalhamos muito avulso, não temos uma estratégia delineada com um objetivo concreto. De resto a estratégia que temos é mantermo-nos naquilo que é feito pelas restantes Federações, que é mantermos presença na televisão no desporto 2 da RTP. Essa é a nossa principal fonte para poder chegar ao público em geral.

A FPC possui alguma rede social? Se sim, qual ou quais?

Facebook e Instagram.

De que modo acha relevante a divulgação de conteúdos nas redes sociais?

Acho que é muito relevante. É a nossa principal porta para os espectadores da modalidade não praticantes. É aí que as pessoas acompanham aquilo que se está a passar na modalidade. A principal fonte de informação é essa. Embora, se analisarmos a quantidade de pessoas que temos na nossa conta do Facebook, a maior parte delas são, mais uma vez, pessoas com alguma forma de ligação à modalidade.

O que é feito na área do marketing da FPC? Como gerem essa área? Existe um planeamento antecipado das ações de marketing a efetuar? Quais são os meios utilizados atualmente?

Já houve algumas tentativas de algumas operações de marketing. Para algumas atividades específicas, nomeadamente os campeonatos internacionais, tivemos algumas iniciativas concretas e que funcionaram porém, a nível geral da Federação, até então, não temos tido grandes ações ou grandes campanhas ligadas ao marketing.

Nós temos um patrocinador principal que é os Jogos Santa Casa e que nos “obrigam” a algum tipo de ações de marketing para ativação da marca deles.

Fizemos uma campanha de marketing de promoção dos campeonatos do mundo de 2018, fizemos um *road show* nacional, em que andámos por todo o país, em todos os shoppings a apresentar a modalidade, no fundo a vender aquilo que seria a imagem da modalidade aproveitando os campeonatos do mundo cá em Portugal. Foi a nossa principal ação de marketing dos últimos anos. Colocámos o Fernando Pimenta numa cadeira do Game of Thrones para vender a própria imagem dele e depois acabou por se sagrar campeão do mundo.

O nosso objetivo de retorno tinha a ver com, em primeiro lugar, a angariação de patrocinadores para o evento e depois vendemos 25.000€ de bilhetes de espectadores de provas, portanto foi muito interessante.

Não promovemos mais ações por falta de tempo e recursos.

Como divulgam os vossos serviços para o público-alvo? Realizam planeamentos orçamentais para esta área da comunicação/marketing?

Não.

Para a FPC, quais são as maiores lacunas na área do marketing? E na área da comunicação?

A maior lacuna é a falta de recursos humanos. Para podermos priorizar a comunicação e o marketing temos que ter alguém a pensar e a trabalhar nisso e não temos. Esta é a grande dificuldade, a falta de *know-how* e a falta de recursos humanos.

Como tencionam colmatar estas lacunas acima referidas? Que estratégias pretendem utilizar?

Trazendo alguém dessa área para a Federação.

Quais os principais objetivos de comunicação para 2022/2023?

Está ainda a ser desenvolvido, mas está planeado fazer-se um investimento nessa área, em termos de ter um recurso com o objetivo não só trabalhar a angariação de patrocinadores, de um segundo grande patrocinador e uniformizar também a nossa forma de comunicação, como estamos e onde estamos presentes.

O objetivo de angariar patrocinadores é para irmos de encontro aquilo que será a nossa autosustentabilidade para que não estejamos dependentes do financiamento público.

Processos, pessoas e espaço físico

O que melhoraria nos processos que utilizam atualmente na organização dos eventos desportivos?

Aí não tenho grandes críticas, o nosso trabalho é bastante positivo nessa área, dentro daquilo que são as condições financeiras que temos. Com outras condições financeiras, com outros recursos poderíamos fazer mais e melhor.

Quantos trabalhadores tem, atualmente, na FPC? Quais são as suas funções (organigrama)?

Pessoas com contrato temos, nas várias áreas entre treinadores, áreas administrativas e tudo mais temos 9. Desde o administrativo, ao responsável técnico, a minha função de secretário geral e depois técnicos nacionais.

Como poderia ser melhorada a prestação profissional desses trabalhadores da FCP?

Haver uma maior coordenação, haver um responsável com *know-how* para a gestão de recursos humanos.

Considera o espaço físico da FPC agradável? Se sim, os clubes e atletas costumam ter a mesma opinião?

Sim. Junto dos Clubes não há qualquer valência, não há relação entre as duas coisas porque os Clubes não vão lá.

Como poderia ser melhorado o espaço físico da FPC?

Não tenho grandes notas a fazer nessa área, acho que não é uma área de prioridade. Estamos satisfeitos. Melhorar o espaço físico da Federação não iria melhorar “isto ou aquilo”, para mim não existe isso. Isto relativamente à sede.

Em relação ao centro nacional de estágio, aí sim é diferente. Estamos a planear fazer uma aquisição de um imóvel que neste momento estamos num processo de aluguer. Aí procuramos melhorar e vamos alterar para cumprir da melhor forma.

Análise do contexto externo à FPC

Como caracteriza a formação da canoagem no país?

Ainda é muito reduzida. Este ano estamos a aumentar bastante, neste momento temos 127 pessoas em formação técnica, especialmente treinadores. Tínhamos só o nível 1 e o nível 2 de técnicos de treinadores, estamos agora a iniciar o nível 3. A nossa formação na canoagem é ainda muito reduzida em comparação com outras modalidades. É ainda uma área pouco explorada.

Considera que existe potencial de crescimento do público em geral para a modalidade?

Sem dúvida nenhuma. Não só na área de treinadores, mas também como guias. Estamos também a iniciar este trabalho na área do lazer e na área recreativa. Portanto é uma área que estamos a explorar agora e que aí pode também potenciar aquilo que é a prestação de serviços da Federação e rendimentos.

A FPC tem patrocinadores ou parcerias? Se sim, quais são e que papel/importância têm no desenvolvimento da FPC?

O patrocinador principal e único a nível financeiro é o Jogos Santa Casa.

Temos parcerias com a Nelo naquilo que é a aquisição de embarcações, o transporte de embarcações e organização de competições.

Temos com a Decathlon na parte do lazer. Temos com a Media Travel e com a Publi rádio, temos também parceria ao nível de contratos de pagamentos e etc. Temos alguns parceiros mas sem patrocínio financeiro.

E têm uma importância muito grande para o desenvolvimento da Federação.

(...)

A FPC tem apoio externo das autarquias, ou de outros organismos públicos e privados? Em que termos?

Temos algumas parcerias com alguns municípios no âmbito da organização de competições, algumas delas com financiamento direto. Alguns municípios pagam para ter a competição X ou Y no seu local.

E depois temos outras parcerias com municípios, com outras atividades que não competições. Por exemplo, demonstrações da modalidade, aquilo que é a parte do desporto escolar, temos municípios que apoiam o Clube via Federação.

Como caracterizam as ações das associações distritais de canoagem?

Só temos 3 associações distritais a funcionar neste momento. Uma na Madeira, uma nos Açores e uma na zona Norte. As outras não estão em funcionamento. (...)

A centralização desportiva no futebol em Portugal é clara. Consideram que esta temática é um dos problemas de desenvolvimento da canoagem no país? No sentido em que é mais difícil captar apoios externos e obter um maior número de espetadores da modalidade.

Não, acho que o futebol tem o seu lugar e não é o futebol que está a retirar público ou praticantes à modalidade. A única coisa que o futebol nos retira a nós e a todos os outros desportos amadores é visibilidade e notoriedade da modalidade.

Qual é o papel do contexto familiar nos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo?

Acho que é indispensável, não só porque praticar canoagem não é a mesma coisa que pegares numa bicicleta ou numas sapatilhas e começares a correr, tens que ter um suporte familiar grande para te levar aos treinos. É uma modalidade difícil de praticar porque, por exemplo, o barco ocupa bastante espaço, tens que ter acompanhamento familiar para poderes praticar regularmente.

Qual é o papel do contexto escolar nos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo?

Tem porque nós Federação, em termos de equipas nacionais, obrigamos a que tenha. Nós para termos atletas em equipas nacionais têm que ter aproveitamento escolar. É regulado. Nos Clubes sentimos que também isso existe. Que o aproveitamento escolar está diretamente ligado aquilo que é a prática desportiva ou o sucesso desportivo. Aliás, tem sido um lema nosso associar as duas coisas. (...)

Qual é o papel das escolas no recrutamento de atletas para os clubes?

A relação ainda não é muito próxima. Andamos a tentar, nos últimos anos, que melhore mas ainda não é uma relação direta entre a escola e Clube.

Existe uma congruência entre a mensagem da FPC e os clubes?

É a mesma porque os Clubes assim o têm feito. Ou seja, a Federação acabou por definir as regras e os Clubes têm se adaptado muito bem a elas e têm passado essa mensagem sim.

De uma forma geral, quais são os principais fatores externos que condicionam o desempenho da FPC (políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais)?

São políticos porque essencialmente a política tem que reconhecer a modalidade e tem que a financiar como financia as outras. Esse é o principal ponto. E depois é socioeconómico também porque, como disse, a modalidade ainda trabalha muito num estrato social médio-baixo, o que dificulta muitas das vezes a prática e a manutenção da prática.

Prospecção Futura da FPC

Quais são os objetivos gerais da FPC a curto/médio/longo prazo?

Os nossos objetivos continuam a ser os mesmos que é a obtenção de resultados. É o nosso principal objetivo e é a curto, médio e longo prazo.

A médio prazo pretendemos que a modalidade seja vista de outra forma, queremos alargar os nossos horizontes. Abandonar o foco a 100% naquilo que é a modalidade na vertente competitiva e queremos abraçar aquilo que é a modalidade pela prática e pelo prazer da prática.

A longo prazo é que a modalidade cresça na sua estrutura principal, ou seja, que seja uma modalidade mais auto-sustentada, está ainda muito dependente do financiamento do estado e do financiamento público. E que seja reconhecida como um desporto nacional.

Quais são os objetivos mensuráveis e realistas que a FPC se propõe no ano 2022/2023?

Temos isso definido no nosso plano de atividades, nomeadamente o aumento do número de praticantes. Temos uma série de objetivos definidos para o novo ciclo olímpico, entre eles temos o objetivo de ter 2000 atletas em escalões de formação, 500 praticantes de canoagem de lazer, 5 centros de formação escolar, manter o nível de resultados internacionais nas diferentes especialidades e melhorar a comunicação interna e externa da Federação e o departamento de marketing.

Como planeiam alcançar estes objetivos, ou seja, quais são as estratégias planeadas para atingir os objetivos acima referidos? E como pretendem monitorizá-los e avaliá-los?

A grande ferramenta é trabalho, incansável. E muitas das vezes tentar ir mais além.

(...)

Temos algumas ferramentas de monitorização, utilizamos o *balanced scorecard* que acaba por ser uma ferramenta de gestão, onde definimos os objetivos gerais e detalhados, concretos, com números e depois temos avaliações semestrais de monitorização se estamos a cumprir ou não esses objetivos.

Qual é a importância que dão ao marketing e comunicação para ultrapassar os desafios existentes?

A Federação inconscientemente dá muito pouca atenção. (...) Nos últimos 2, 3 anos há uma visão mais alargada para esta área e que se vai traduzir na contratação de recursos humanos para tal e um maior investimento ao nível do *plafon* ou dessa rubrica no orçamento geral da Federação.

A sensibilidade para este tema é reduzida no seio da Federação.

De que maneira perspectivam a utilização do marketing e comunicação na FPC para manter/aumentar o interesse dos atletas na modalidade, captar mais público nos jogos e angariar mais patrocinadores?

Essa é a estratégia que queremos que as pessoas da comunicação e do marketing nos digam.

A estratégia que vamos adotar, a construção do plano de comunicação, como vamos lidar com os possíveis patrocinadores. (...)

Entrevista exploratória - Vítor Félix

Apresentação dos entrevistados: Nome, Idade, Habilitações literárias, experiência profissional e motivações para trabalhar na FPC.

O meu nome é Vítor Félix, tenho 51 anos, sou o presidente da Federação Portuguesa de Canoagem. Esta não é esta a minha ocupação principal, sou chefe da divisão de desporto da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira. Ocupo desde dezembro de 2013 a função de presidente da Federação, apesar de estar ligado à Federação, enquanto dirigente, desde dezembro de 2004, na altura como vice-presidente. Já é uma ligação bastante longa como dirigente, apesar de ter sido no passado atleta e por isso mesmo é uma ligação para a vida. Sou licenciado em gestão e tenho um mestrado em gestão de desporto.

Apresentação/Caracterização da FPC

Em que data foi fundada e qual é a história do nascimento da FPC?

Não acompanhei o nascimento da Federação, na altura ainda não era atleta. A Federação nasceu no dia 10 de março de 1979. Nasceu em Vila do Conde, é uma modalidade que está muito centralizada a norte. Até costumava dizer que a maior parte dos Clubes e dos seus praticantes estão a norte do rio Mondego. (...)

Qual é a missão, visão e valores pelos quais a FPC se rege?

A nossa missão é organizar os campeonatos nacionais da nossa modalidade nas suas múltiplas vertentes e também organizar o que são as representações internacionais através das nossas seleções nacionais. Esta é a missão da nossa Federação.

Temos adotado sempre 3 grandes objetivos, que é aumentar o número dos seus praticantes, melhorar aquilo que são os seus resultados desportivos internacionais e criar condições para organizar eventos desportivos internacionais com qualidade.

Os valores são o rigor, o compromisso, o trabalho, o foco, a motivação são sempre os valores que regem e que têm dado resultados nos últimos anos e que procuramos transmitir a tudo aquilo que é as nossas organizações e aos nossos praticantes.

Quais foram os maiores feitos da FPC?

Eu considero os maiores feitos as duas medalhas olímpicas que já alcançou e a medalha paralímpica. Alcançámos uma medalha olímpica em 2012 através de dois atletas: o Fernando Pimenta e o Emanuel Silva em Londres, alcançámos agora em Tóquio 2020 através do Fernando Pimenta e também uma medalha paralímpica, também em Tóquio, através do Norberto Mourão. Eu juntava ainda o facto de em 2018 termos organizado o campeonato do

mundo sénior em Portugal, em Montemor-o-Velho e o Fernando Pimenta ter sido bicampeão do mundo ao ter ganhado 2 medalhas, quer nos 1000 m quer nos 5000 m, para além da Federação ter tido no seu passado recente um conjunto de bons resultados quer como campeões da Europa, quer como campeões do mundo. Eu destacava aqui esses feitos que para nós são, a todos os níveis, resultados de excelência.

Quais são as competições que a FPC disputa na sua generalidade?

Disputamos campeonatos da Europa, disputamos campeonatos do mundo, disputamos taças do mundo e depois dentro daquilo que são os eventos multidesportivos como o caso dos Jogos Olímpicos, os Jogos Paralímpicos e outros eventos multidesportivos que entretanto foram surgindo, entre os quais a nossa modalidade está associada. Os jogos europeus, os World Games, os jogos mediterrâneos e os jogos de praia, os Beach Games. (...)

Quais são os pontos fracos e os pontos fortes da FPC?

Os pontos fortes são os resultados internacionais dos nossos atletas. Temos atletas de excelência, esse é um dos pontos fortes. O facto de organizarmos eventos internacionais com muita qualidade, que são confirmados pelas entidades internacionais que tutelam a nossa modalidade, quer a Associação Europeia de Canoagem, quer a Federação Internacional de Canoagem. Eu destacaria também nos nossos atletas o facto de conseguirem juntar a humildade e também o foco e a ambição. O facto de o maior construtor mundial de canoas ser português, estamos a falar da marca Nelo. O facto de termos um centro de alto-rendimento em Montemor-o-Velho é também um ponto forte na nossa modalidade que tem permitido que nós pudéssemos crescer nos últimos 10 anos.

Os pontos fracos é o facto de termos poucos praticantes. Temos cerca de 3.500 praticantes, um pouco aquém daquilo que seria o desejado. O facto de termos pouco financiamento para aquilo que é a nossa atividade regular, por parte da administração pública desportiva, também é um dos fatores. Outro fator é termos tido pouco retorno, daquilo que são os patrocínios, da nossa qualidade. Isso tem a ver com outro ponto fraco que é a pouca visibilidade da nossa modalidade quando comparada com outras modalidades que talvez tenham menos resultados desportivos do que nós, mas que conseguem ter uma maior visibilidade.

Quais são as ameaças e as oportunidades da FPC?

Uma oportunidade é o facto de termos tido esta visibilidade este ano por via da conquista das medalhas olímpicas e paralímpicas que, a par do atletismo, fomos a única modalidade que alcançou medalha em ambos os eventos. Consideramos que é uma oportunidade podermos

tirar contrapartida dessa visibilidade para poder ter retorno do ponto de vista dos patrocínios. É uma aposta que nós vamos fazer para o próximo ano, contratar alguém, profissionalizar esta área da comunicação, do marketing, dos patrocínios, da imagem, de tudo isso que gira à volta de uma organização que quer vender aquilo que é a sua imagem. (...)

Uma ameaça é a concorrência das outras modalidades. Apesar de não sermos adversários, não competimos diretamente com outras modalidades, mas do ponto de vista do retorno financeiro e patrocínios acabam por ser concorrenciais com a nossa Federação, uma vez que todos nós queremos patrocínios e o retorno financeiro.

Quais são os principais fatores internos que condicionam o desempenho da FPC (orçamento, recursos humanos, entre outros)?

É claro que o orçamento é sempre curto. Nós vamos fazer uma grande aposta nesta área ao profissionalizar. (...) E é claro que os recursos humanos são sempre curtos, à semelhança daquilo que é o orçamento, para aquilo que nós queremos fazer. Nós queremos fazer mais e melhor e os recursos disponíveis acabam por ser sempre insuficientes.

Concorrência

Sente que a FPC possui potenciais concorrentes? Quais são e porquê?

São as outras Federações desportivas internacionais. Uma ameaça que nós temos também a nível concorrencial, isso é transversal a todas as Federações, são as empresas que começam também elas a querer organizar eventos desportivos. (...) Temos também essas empresas privadas que operam na área do lazer, que não são bem nossas concorrentes mas começam também elas a organizar algum tipo de eventos que podem ser, de alguma forma, concorrenciais aos nossos eventos desportivos.

A concorrência afeta a FPC? Se sim, de que forma?

Para já não afetam, aliás nós até estamos a fazer uma estratégia no sentido de aproximar essas empresas que operam na área do lazer, para o seio da nossa Federação, para estabelecermos parcerias, no desenvolvimento desses eventos desportivos.

O que vos distingue da concorrência?

O que nos distingue dessa concorrência é a imagem de marca que nós temos e a imagem perante a sociedade, perante a comunicação social. É uma imagem de marca muito forte, uma Federação e uma modalidade pequenas, como é a canoagem, mas que em momentos competitivos muito especiais conseguem superar-se, conseguem ter atletas de excelência

por isso, a meu ver, a imagem que nós temos, hoje em dia, em Portugal e junto dos portugueses é uma imagem muito forte, que nós temos que começar a tirar contrapartidas e a ter algum retorno.

Estão a ser adotadas algumas estratégias para lidar com a concorrência? Se sim, quais?

Sim, com essas empresas que operam na área do lazer estamos a criar parcerias, no sentido de, os praticantes que desenvolvem essas atividades, que descem os rios durante o fim de semana, que possam ser praticantes da nossa Federação, possam estar envolvidos por seguro desportivo da nossa Federação, que essas empresas tenham os seus técnicos, que enquadram essas atividades, certificados e formados pela Federação, para que essas atividades possam ter, de alguma forma, segurança porque quando algum utente dessas empresas sofre algum acidente, esse acidente é sempre associado à Federação como praticante da nossa modalidade e não queremos que isso aconteça, por isso estamos a desenvolver essas parcerias com as empresas, nomeadamente com a associação que tutela essas empresas.

Em relação à concorrência, que vantagens e desvantagens é que a FPC possui?

As vantagens já foram referidas anteriormente. As desvantagens continuam a ser o facto de sermos uma entidade, apesar de privada está agarrada aquilo que é o financiamento público, somos extremamente dependentes do financiamento público, quer por parte do IPDJ, do comité olímpico e do comité paralímpico. Temos uma capacidade de gerar receita muito débil, por isso, o facto de estarmos presos a essas entidades limitam um pouco aquilo que é a nossa ação junto dos nossos praticantes, por isso vejo isso como uma enorme desvantagem.

Como classifica a forma de comunicar da concorrência em relação à da FPC?

Têm formas mais eficazes do que a Federação. As outras Federações que têm financiamento maior que a nossa Federação, têm departamentos de comunicação, departamentos de marketing e conseguem ter essa política de comunicação muito mais desenvolvida do que a nossa Federação, daí a nossa prioridade para 2022 ser nesta área.

Segmentação, público-alvo e posicionamento

Como é segmentado o público-alvo da FPC?

A nossa segmentação do público-alvo está muito segmentada para os nossos Clubes e para aquilo que são os nossos praticantes. Muito focada naquilo que são os atletas de formação, nomeadamente de sénior para baixo, júnior até ao escalão menor. E claro, num outro

patamar, os nossos atletas sénior porque eles é que são o alto-rendimento para depois poder representar as nossas equipas nacionais e nos últimos anos, creio que é transversal também a todas as Federações, tem surgido um fenómeno, que é o fenómeno dos *masters*, dos veteranos, porque é claro que, cada vez mais, a nossa idade média de vida tem crescido e há uma cultura desportiva superior aquilo que existia há uns anos atrás, e têm surgido muitos praticantes veteranos que têm também merecido, da nossa parte, uma atenção. Essa é a nossa população alvo, população jovem, infantojuvenil, depois os seniores e num outro patamar os veteranos, mas sempre em estreita colaboração com os Clubes que são esses os nossos principais “clientes”, os nossos associados.

Como caracteriza o público-alvo da FPC (em termos comportamentais e sociodemográficos)?

Temos muitos atletas até aos 18 anos, se calhar $\frac{2}{3}$ são até aos 18 anos, depois $\frac{1}{3}$ entre seniores e veteranos. Temos claramente mais praticantes masculinos do que femininos, talvez também $\frac{2}{3}$ masculinos e $\frac{1}{3}$ femininos.

Há uns anos, o estrato social da nossa modalidade era baixo, a nossa modalidade está muito focada aquilo que são terras e vilas muito pequenas, os Clubes, apesar de terem crescido nos últimos anos, são também pequenos. No entanto, nos últimos 10 anos, isso tem-se invertido um pouco e aquilo que tem sido a política da Federação e a estratégia dos Clubes, em cobrar mensalidades tal como nas outras atividades e a própria visibilidade da nossa modalidade, levou a atrair cada vez mais praticantes de um estrato social de classe média ou já alta, porque se nota muito que um jovem praticante, na sua primeira época desportiva, aprende a andar de kayak e na primeira competição já leva um kayak topo de gama e uma pagaia topo de gama. (...)

Quais são os potenciais targets que a FPC pretende captar?

O praticante de lazer, claramente queremos atrair para o nosso seio, do ponto de vista da massificação da nossa modalidade. Nós fizemos várias estratégias para aumentar o número de praticantes, através do desporto escolar, através de incentivos aos Clubes, no entanto, daquilo que observámos, o praticante de lazer e, estando ligado a estratos sociais mais elevados, também pode ele próprio trazer mais praticantes para a modalidade.

De que forma é definido o posicionamento da FPC (aquilo que vos define como organização, ou seja, como são vistos pelos vossos públicos e como se diferenciam)?

Acho que nós temos hoje uma imagem de marca, somos hoje vistos de outra maneira de há cerca de 10 anos. A modalidade e os nossos atletas facilmente são identificados, quer na opinião pública, quer na comunicação social e acho que temos uma boa imagem de marca. (...)

Que estratégias são adotadas para fidelizar os canoístas e os espectadores?

Os nossos espectadores não se colocam muito aqui, porque tirando as competições para os escalões mais baixos, que aí sim tem muitos espectadores porque os pais normalmente acompanham os seus praticantes, não existem muitos espectadores.

Temos um canal do Youtube que é o FPCanoagem TV, onde fazemos sempre questão de fazer diretos das nossas competições, em *streaming*, para as nossas principais competições de calendário.

As estratégias para fidelizar são, procurar criar competições do ponto de vista de poderem ser atrativas, poderem ser bastante competitivas, no alto-rendimento proporcionar que os nossos atletas tenham excelentes condições não só de treino mas também de prosseguir com a sua carreira académica, são estratégias para fidelizar os nossos praticantes que são o nosso principal ativo.

Serviços

Que serviços é que a FPC disponibiliza ao público (clubes, atletas, espetador desportivo) no dia-a-dia da FPC e nos dias das competições?

Organizamos eventos nacionais e internacionais, isso é o que ocupa a grande fatia daquilo que é o nosso core business, a nossa missão, que é organizar eventos desportivos nacionais, campeonatos nacionais nas suas múltiplas vertentes e na última década, ano após ano consecutivamente, temos organizado grandes eventos desportivos internacionais.

Como avalia o grau de satisfação dos serviços prestados na FPC?

Não utilizamos instrumentos para medir essa satisfação, mas o *feedback* que temos por parte das entidades, neste caso dos eventos internacionais, são bastante positivos. E claro, quando nos pretendemos candidatar a qualquer organização, sabemos que à partida iremos ganhar porque existe essa confiança, por parte dessas entidades.

Comunicação e Marketing

Que meios de comunicação a FPC utiliza para entrar em contacto com os clubes e público em geral?

Por via *e-mail*, é por aí que saem os nossos comunicados. Temos a nossa página web também onde publicamos as nossas coisas, através das redes sociais quer seja do Facebook e do Instagram, através do nosso canal do Youtube comunicamos as nossas principais competições. Temos também o Telegram como meio de comunicação, que foi utilizado agora mais na pandemia, para tentar desmaterializar o que era resultados e alguns comunicados, para evitar o papel. Para já são os meios que utilizamos para comunicar com os nossos Clubes e os nossos praticantes.

Que estratégias de comunicação têm sido levadas a efeito até à data corrente?

Nós não temos tido grande estratégia. É, de facto, uma prioridade para o próximo ano elaborar uma estratégia. Aquilo que nós temos feito são sempre medidas avulsas e mais reativas do que propriamente proativas. (...)

A FPC possui alguma rede social? Se sim, qual ou quais?

Facebook, Instagram, Youtube e Telegram.

De que modo acha relevante a divulgação de conteúdos nas redes sociais?

É muito importante, hoje em dia as redes sociais são excelentes meios de comunicação, de difusão das nossas atividades, daquilo que são os resultados dos nossos atletas. Quando há um resultado desportivo internacional é publicado nas redes sociais e as partilhas que são feitas e as visualizações são imensas e, hoje em dia, é um meio eficaz e barato de comunicar por isso utilizamos muito as redes sociais. (...)

O que é feito na área do marketing da FPC? Como gerem essa área? Existe um planeamento antecipado das ações de marketing a efetuar? Quais são os meios utilizados atualmente?

(Já foi sendo respondido anteriormente.)

Como divulgam os vossos serviços para o público-alvo? Realizam planeamentos orçamentais para esta área da comunicação/marketing?

Pouco, atualmente muito pouco. É muito redes sociais. Apenas quando organizamos eventos internacionais, aí sim, gastamos mais naquilo que é a promoção do evento, mas para a atividade regular utilizamos muito pouco.

Para a FPC, quais são as maiores lacunas na área do marketing? E na área da comunicação?

Logo pela falta do plano de comunicação, essa é logo a primeira falha. Depois temos poucos recursos financeiros para pôr em prática um conjunto de estratégias para o marketing. A grande falha mesmo é não haver um plano estratégico e não haver um profissional desta área que possa trabalhar connosco para colmatar essa falha.

Como tencionam colmatar estas lacunas acima referidas? Que estratégias pretendem utilizar?

(Já foi sendo respondido anteriormente.)

Quais os principais objetivos de comunicação para 2022/2023?

O principal objetivo é claramente podermos fazer esse plano de comunicação para podermos comunicar melhor, quer nas plataformas que já trabalhamos como as redes sociais, que por vezes também trabalhamos um pouco avulso, não de forma sistemática. Ter um plano de marketing no sentido de poder atrair mais patrocinadores, no sentido de valorizar a nossa imagem e ter retorno do ponto de vista financeiro. E também criar uma linha de *merchandising* daquilo que é o material desportivo e equipamento da nossa Federação. São esses os principais vetores que nós apostamos agora para o novo ano, ao nível da comunicação e do marketing.

Processos, pessoas e espaço físico

O que melhoraria nos processos que utilizam atualmente na organização dos eventos desportivos?

Profissionalizar mais os recursos humanos à volta dos eventos. É também uma aposta para o próximo ano, profissionalizar mais as pessoas uma vez que nós temos recursos humanos que são limitados, por vezes muito acumulados numa ou noutra pessoa. (...)

Quantos trabalhadores tem, atualmente, na FPC? Quais são as suas funções (organigrama)?

No *office* temos cerca de 5 pessoas, com funções de atendimento, contabilidade, temos o secretário geral, temos uma pessoa que está dedicada às competições e outra que está dedicada à formação. Depois a nossa grande aposta é mais na área técnica, temos muitos treinadores a tempo inteiro e é nessa área onde nós apostamos mais. (...)

Considera o espaço físico da FPC agradável? Se sim, os clubes e atletas costumam ter a mesma opinião?

Sim. Não são os ideais, mas desde 2011 aquilo que são as condições de trabalho dos nossos colaboradores, quer no *office*, quer na nossa casa em Montemor-o-Velho, são espaços agradáveis, pelo menos não tenho *feedback* negativo e acho que estão satisfeitos com as condições de trabalho.

Como poderia ser melhorado o espaço físico da FPC?

Ter melhores condições de trabalho, no ponto de vista da sede ter condições mais agradáveis, mais confortáveis.

Análise do contexto externo à FPC

Como caracteriza a formação da canoagem no país?

Acho que tem melhorado nos últimos anos. Acho que do ponto de vista da formação dos nossos técnicos tem sido melhorada, muitos deles já são licenciados em educação física e desporto, a Federação também tem feito uma aposta muito forte naquilo que é a formação de recursos humanos, com diversos cursos de treinadores. (...)

Por isso, hoje em dia, muito do sucesso dos nossos atletas e da nossa modalidade tem também protagonistas por trás que são os nossos treinadores, cada vez mais qualificados e capazes para trabalhar com os nossos atletas, inclusive alguns treinadores já tiveram experiências no estrangeiro, já enquadraram seleções nacionais de outros países.

Considera que existe potencial de crescimento do público em geral para a modalidade?

(Já foi sendo respondido anteriormente.)

Ao nível da canoagem de lazer temos público para crescer.

A FPC tem patrocinadores ou parcerias? Se sim, quais são e que papel/importância têm no desenvolvimento da FPC?

Os nossos principais parceiros são o IPDJ - Instituto Português do Desporto e da Juventude, que é o nosso principal financiador, que é a administração pública desportiva. Depois o comité olímpico e o comité paralímpico que financiam aquilo que é a preparação dos nossos atletas olímpicos e paralímpicos, recebemos uma dotação também acentuada em termos financeiros. E o nosso principal patrocinador são os Jogos Santa Casa, que é o patrocinador oficial da nossa Federação.

A FPC tem apoio externo das autarquias, ou de outros organismos públicos e privados? Em que termos?

Também trabalhamos com as autarquias, principalmente nos eventos desportivos internacionais, que quando organizamos em determinadas especialidades como é o caso da maratona, utilizamos as autarquias como principal parceiro para além dos Clubes locais.

Relativamente aos eventos nacionais, começámos o ano passado a trabalhar com algumas autarquias. Por norma, nos campeonatos nacionais, nos últimos anos, os nossos principais parceiros na organização de eventos nacionais têm sido os nossos Clubes e agora começamos a trabalhar com as autarquias.

Como caracterizam as ações das associações distritais de canoagem?

São fraquinhas. Aquilo que nós sentimos é que cada vez existem menos pessoas disponíveis para essas organizações intermédias que são as associações. Existem os Clubes onde as pessoas trabalham com paixão, e depois existe a entidade máxima que é a Federação. E aquilo que existe, as pessoas têm pouca disponibilidade. Temos três associações que funcionam bem, que é a associação de canoagem do Norte e as duas das ilhas, da Madeira e dos Açores, que pelas suas condições de autonomia e de financiamento pelo governo regional, estão muito organizadas e dependem muito daquilo que é o financiamento dos governos regionais. (...)

A centralização desportiva no futebol em Portugal é clara. Consideram que esta temática é um dos problemas de desenvolvimento da canoagem no país? No sentido em que é mais difícil captar apoios externos e obter um maior número de espetadores da modalidade.

Sim, claramente. E acho que não é só para a canoagem, é para todo um conjunto de modalidades que existem em Portugal que tem oferta desportiva. Acho que vivemos num país que tem uma monocultura desportiva, que vive praticamente do futebol e que merece a atenção de todos os órgãos de comunicação social, que merece a atenção da opinião pública, que merece toda a atenção por parte daquilo que são os nossos políticos. (...)

O futebol é claro que tem toda a atenção do poder político. (...)

A culpa não é da Federação de futebol nem do futebol. Porque o futebol faz o seu trabalho. É claro que dinheiro gera dinheiro. Quando falamos de uma Federação de futebol que tem um orçamento de 100 milhões de euros contra uma Federação de canoagem que tem 1 milhão de euros de orçamento, é claro que vemos logo as dificuldades e as virtudes de uma Federação. O departamento de comunicação e marketing da Federação deles são cerca de 20 a 25 pessoas, logo por aí podemos ver a diferença.

Mas a culpa não é do futebol, a Federação do Futebol tem feito um trabalho excelente e hoje temos excelentes praticantes no futebol, no futsal, no futebol de praia, no futebol feminino.

Eles fizeram um caminho. Mas claro que há aqui um juntar de todos estes fatores, a comunicação social, temos as televisões e vários canais que só falam de futebol, vários conteúdos que só falam de futebol e que começa a haver pouco espaço na comunicação social para as outras modalidades. E isso é uma ameaça.

Qual é o papel do contexto familiar nos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo?

Eu acho que neste momento é fundamental. Cada vez mais as famílias, neste caso os pais são fundamentais para a prática desportiva. Se no passado era um atleta que se dirigia a um Clube, há 20, 30 anos atrás era um atleta que procurava uma oferta desportiva. Hoje não, hoje são os pais que procuram ocupar os jovens. (...)

Hoje os pais já podem optar por este ou aquele desporto, por este ou aquele Clube. Porque lhe permite, porque as condições financeiras também são outras. Por isso, hoje em dia os pais são fundamentais naquilo que é a intenção, o início da prática desportiva (...)

Qual é o papel do contexto escolar nos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo?

Acho que também é fundamental. O acompanhamento das famílias em contexto escolar é fundamental. É fundamental também naquilo que é o seu rendimento escolar, é fundamental na conciliação daquilo que é o seu rendimento desportivo e o rendimento escolar. (...)

Acho que está mais que provado que a prática regular de atividade desportiva é, sem dúvida, um fator essencial no desempenho escolar, no desempenho académico dos praticantes. (...)

Qual é o papel das escolas no recrutamento de atletas para os clubes?

Eu acho que a escola devia ter um papel mais ativo. Hoje em dia, quer seja nas aulas de educação física, quer seja naquele programa complementar chamado desporto escolar, a escola podia ter um papel fundamental naquilo que é a atração de praticantes para a atividade física desportiva. A questão da constante desvalorização da educação física na escola, que agora já foi entretanto reposta a contar para as notas no ensino secundário nomeadamente. Devia ter uma maior carga letiva a educação física nos programas curriculares, os programas de educação física deviam ser muito mais abrangentes no que respeita à prática de várias modalidades, o desporto escolar devia comunicar mais com o sistema desportivo federado, no sentido de haver uma maior ligação naquilo que é a escola e os Clubes. É na escola que estão os jovens praticantes que são os alunos, é na escola que estão os técnicos qualificados que são os professores (...).

Existe uma congruência entre a mensagem da FPC e os clubes?

Sim, eu considero que estamos em sintonia. (...) Não só do ponto de vista político mas também estratégico. (...)

De uma forma geral, quais são os principais fatores externos que condicionam o desempenho da FPC (políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais)?

Mais a questão política acho que é fundamental. Aquela questão do financiamento que não só mexe com as questões orçamentais e financeiras, mas também a administração pública e desportiva sob a esfera política, acho que é um dos fatores fundamentais para a nossa organização (...).

Prospecção Futura da FPC

Quais são os objetivos gerais da FPC a curto/médio/longo prazo?

Aquela estratégia que falei no início. Cada vez mais, os nossos objetivos é aumentar o número de praticantes, cada vez mais melhorar os resultados desportivos internacionais e organizar eventos internacionais. Dentro do que é a nossa missão esses são os objetivos a longo prazo. É claro que depois temos outros objetivos mais a curto prazo, aquela questão da comunicação e do marketing é um objetivo a curto prazo, a questão de alcançarmos novamente duas medalhas nos jogos olímpicos e paralímpicos é um objetivo a médio prazo para 2024, é claro que temos outros objetivos que queremos ver cumpridos. Temos uma torre em Montemor-o-Velho que queremos acabar juntamente com aquilo que são os nossos parceiros, temos uma casa para comprar em Montemor-o-Velho para melhorar as condições dos nossos atletas que estagiam em Montemor-o-Velho. Portanto temos um conjunto de objetivos a curto, médio e longo prazo.

Quais são os objetivos mensuráveis e realistas que a FPC se propõe no ano 2022/2023?

Os que são realistas são, claramente, para o ano, a torre de Montemor-o-Velho estar concluída, a torre no centro de alto rendimento e adquirir a casa. Isso é para 2022, e o plano de comunicação. Em 2023 temos também organizar eventos desportivos internacionais, temos já eventos calendarizados para 2023. E em 2024 como é ano olímpico e paralímpico, a conquista das duas medalhas em ambos os eventos.

Como planeiam alcançar estes objetivos, ou seja, quais são as estratégias planeadas para atingir os objetivos acima referidos? E como pretendem monitorizá-los e avaliá-los?

(NA ou já foi sendo respondido anteriormente.)

Qual é a importância que dão ao marketing e comunicação para ultrapassar os desafios existentes?

(Já foi sendo respondido anteriormente.)

De que maneira perspetivam a utilização do marketing e comunicação na FPC para manter/aumentar o interesse dos atletas na modalidade, captar mais público nos jogos e angariar mais patrocinadores?

Angariar patrocinadores é um dos principais objetivos.

Eu acho que está tudo interligado. Ao elaborarmos um plano de comunicação pretendemos comunicar melhor com aquilo que são os nossos clientes, que são os atletas, que são os Clubes, para poder ter mais praticantes, para organizar mais eventos, para podermos pôr cada vez mais a nossa imagem, a nossa marca, para poder depois também ter mais retorno com essa imagem, para ter mais dinheiro, para ter mais financiamento, para depois utilizarmos, novamente, para criar mais condições para os nossos atletas e para os nossos Clubes. Acho que está tudo interligado no que diz respeito à comunicação e ao marketing e a garantia de melhor qualidade naquilo que é a nossa oferta da organização.

Apêndice 3: Estrutura inquérito por questionário

Estrutura inquérito por questionário - Clubes de Canoagem

Este inquérito por questionário foi elaborado no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, pelo ISAG - European Business School, com o objetivo de analisar a perceção do Clube acerca de alguns dados relativos à Federação Portuguesa de Canoagem.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo a finalidade verificar o seu verdadeiro entendimento sobre este tema.

As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e/ou científicos.

O preenchimento deste questionário demora aproximadamente 5 minutos.

Obrigada pela sua contribuição!

1. Qual o nome do Clube de Canoagem que representa?
2. Em que ano foi fundado o Clube que representa?
3. Que especialidades disputa o Clube? (pode escolher várias)
 - Canoagem de Lazer
 - Canoagem de Mar
 - *Kayak Polo*
 - *Kayaksurf & Waveski*
 - Maratona
 - Rafting
 - *Slalom*
 - Velocidade
 - Outra _____
4. Há quanto tempo o Clube é sócio da Federação Portuguesa de Canoagem?
 - Entre 0 e 5 anos
 - Entre 5 e 10 anos

- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 25 anos
- Mais de 25 anos

5. Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente) sente que é uma vantagem o Clube ser sócio da Federação Portuguesa de Canoagem?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

6. Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 nada satisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 satisfeito, 4 muito satisfeito e 5 totalmente satisfeito) como classifica a sua satisfação em relação aos serviços prestados pela Federação Portuguesa de Canoagem.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

7. Existem outros serviços, para além dos prestados, que considera que a Federação Portuguesa de Canoagem deveria prestar?

- Sim (passar para a pergunta 8)
- Não (passar para a pergunta 9)

8. Se respondeu "sim" à pergunta 7, por favor indique quais.

9. Que redes sociais são utilizadas pelo Clube? (pode escolher várias)

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- TikTok
- Youtube
- Não utiliza redes sociais (passar para pergunta 15)
- Outra _____

10. Através de que dispositivo o Clube acede, habitualmente, às redes sociais?

- Telemóvel
- Computador
- Tablet

- Outro _____

11. Segue a Federação Portuguesa de Canoagem nas redes sociais? (pode escolher várias)

- Facebook
- Instagram
- Youtube
- Nenhuma (passar para a pergunta 15)

12. Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 nada satisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 satisfeito, 4 muito satisfeito e 5 totalmente satisfeito) como classifica o conteúdo publicado nas redes sociais da Federação Portuguesa de Canoagem.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

13. Quando acede às redes sociais da Federação Portuguesa de Canoagem que tipo de conteúdo procura? (pode escolher vários)

- Notícias sobre a modalidade
- Calendário das provas
- Informação sobre eventos
- Resultados
- Informação sobre atletas
- Fotografias e Vídeos
- Outro: _____

14. Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente), considera que a Federação Portuguesa de Canoagem deveria publicar nas redes sociais mais informações acerca das competições e dos atletas?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

15. Com que periodicidade consulta o *website* da Federação Portuguesa de Canoagem?

- Nunca (passar para a pergunta 19)
- 1 vez por mês
- 1 vez por semana
- 2 a 3 vezes por semana

- Todos os dias

16. Que tipo de conteúdo procura no *website* da Federação Portuguesa de Canoagem?
(pode escolher vários)

- Notícias sobre a modalidade
- Calendário das provas
- Informação sobre eventos
- Resultados
- Informação sobre atletas
- Documentos
- Outro: _____

17. Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente), considera o *website* da Federação Portuguesa de Canoagem de navegação fácil e intuitiva?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

18. Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente), considera o *website* da Federação Portuguesa de Canoagem completo?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

19. Quais os meios de comunicação que considera que a Federação Portuguesa de Canoagem deve utilizar para entrar em contacto com os Clubes associados? (pode escolher vários)

- Intranet
- *E-mail*
- SMS
- Mensagens diretas das redes sociais (Ex: Messenger, Whatsapp, Telegram)
- Outro: _____

20. Ao nível da comunicação externa, isto é, para o público adepto da modalidade, quais os canais de comunicação que considera que devem ser explorados pela Federação Portuguesa de Canoagem? (pode escolher vários)

- Televisão
- Imprensa
- Rádio

- Cinema
- Website
- Redes sociais
- Folhetos
- Eventos
- Publicidade exterior
- Outro: _____

21. Ao nível da comunicação externa, isto é, para o público adepto da modalidade, quais são as temáticas que considera mais pertinentes de serem abordadas? (pode escolher várias)

- Notícias
- Resultados
- Informação sobre eventos
- Informação sobre atletas
- Outro: _____

22. Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente), considera que a Federação Portuguesa de Canoagem cumpre o seu papel na divulgação da modalidade em Portugal?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

23. De um modo geral, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente), considera satisfatória a comunicação da Federação Portuguesa de Canoagem?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

24. De um modo geral, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente), considera satisfatório o design gráfico utilizado pela Federação Portuguesa de Canoagem?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

25. De um modo geral, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente), considera satisfatório o marketing da Federação Portuguesa de Canoagem?

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

26. De um modo geral, o que melhoraria no marketing e comunicação da Federação Portuguesa de Canoagem?

Obrigada pela sua colaboração!